

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Zhodnocení managementu kvality v podmínkách sportovního klubu
Evaluation of the Quality Management in Conditions of the Sports Club

Student:

Bc. Jan Štindl

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Iveta Vrabková, Ph. D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra veřejné ekonomiky

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jan Štindl**

Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa

Studijní obor: 6202T055 Veřejná ekonomika a správa

Téma: **Zhodnocení managementu kvality v podmínkách sportovního klubu**
Evaluation of the Quality Management in Conditions of the Sports Club

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Modely a nástroje managementu kvality
 3. Analýza stavu managementu kvality hokejového klubu v Opavě
 4. Zhodnocení a doporučení zlepšení managementu kvality hokejového klubu v Opavě
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

GOETSCH, David L. and Stanley DAVIS. *Quality management for organizational excellence: introduction to total quality*. Upper Saddle River: Pearson, c2013. ISBN 978-0-13-255898-3.
NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. 365 s. ISBN 978-80-726-1561-2.
VRABKOVÁ, Iveta. *Perspektivy řízení kvality ve veřejné správě*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. 164 s. ISBN 978-80-248-2939-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Iveta Vrabková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020



doc. Ing. Iveta Vrabková, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval/a samostatně.

V Ostravě dne 24. 4. 2020

Bc. Jan Štindl

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and strokes, representing the name Jan Štindl.

Obsah

1 ÚVOD	4
2 MODELÝ A NÁSTROJE MANAGEMENTU KVALITY	6
2. 1 Veřejná politika a ocenění kvality ve veřejném sektoru	9
2. 2 Modely komplexního managementu kvality	10
2. 2. 1 Norma ISO 9001	10
2. 2. 2 Model Excellence	12
2. 2. 3 Model CAF	17
2. 3 Nástroje managementu kvality	22
2. 3. 1 Metoda QFD	23
2. 3. 2 Dům kvality	24
3 ANALÝZA STAVU MANAGEMENTU KVALITY HOKEJOVÉHO KLUBU V OPAVĚ	26
3. 1 Statutární město Opava a sport	26
3. 2 Hokejový klub Opava: organizace a dotace	29
3. 3 Historie hokeje v Opavě	35
3. 4 Současnost hokejového klubu: A-tým, členové a návštěvnost	36
4 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ ZLEPŠENÍ MANAGEMENTU KVALITY HOKEJOVÉHO KLUBU	42
4. 1 Výsledky dotazníkové šetření	43
4. 2 Domu kvality: zhodnocení managementu kvality	54
4. 3 Shrnutí a doporučení	57
5 ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
LEGISLATIVNÍ ZDROJE	61
INTERNETOVÉ ZDROJE	61
SEZNAM ZKRATEK	63
SEZNAM PŘÍLOH	65
PŘÍLOHY	66

1 ÚVOD

V dnešní době je sport sociálním fenoménem. Jedná se o aktivní náplň volného času, která má přímý vliv na zdraví a psychiku člověka. Z ekonomického pohledu je sport vnímán také jako zdroj pozitivních externalit a logicky je tedy objektem podpory státu. Zvláštní a zároveň tradiční roli ve společnosti má organizovaný sport, který představuje základnu pro kvalitní a sportovní výkony. Sport realizovaný v organizované soutěžní formě inspiruje nejen mládež ke sportu, ale také nabízí divácky atraktivní sportovní zážitky pro obyvatele, kteří se ztotožňují s daným sportovcem, sportovním týmem, klubem či samotným sportem.

Rovněž kvalita a její řízení je neodmyslitelným fenoménem současnosti, a to zejména v podmínkách organizací neziskového sektoru národní ekonomiky. Specificky koncepce komplexního managementu kvality, v posledních dekáдах, zaznamenává výrazný vliv na pojetí strategického řízení a moderní poslání dané organizace, která usiluje o udržitelný rozvoj a zlepšující se kvalitu svých produktů.

Objektem řešení diplomové práce je Hokejový klub Opava (dále také jen „klub“, HKO). V současné době je tento klub městskou organizací s právní formou společnosti s ručením omezeným, kdy statutární město Opava jediným vlastníkem. O budoucnosti klubu tedy rozhoduje především vedení statutárního města Opavy.

Předmětem diplomové práce představení hokejového klubu Opava. Tato organizace je ve vlastnictví statutárního města Opavy. V současnosti tato organizace je plně závislá na neinvestičních účelových dotacích z rozpočtu statutárního města Opavy.

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení naplnění vybraných faktorů komplexního managementu kvality a identifikace příležitostí ke zlepšování kvality v podmínkách Hokejového klubu Opava.

Prvním dílčím cílem je zhodnocení vývoje počtu aktivních členů hokejového klubu zejména A-týmu a návštěvnosti zápasů za sezóny 2015/2016-2019/2020.

Druhým dílčím cílem je zhodnocení vývoje přijatých dotací hokejového klubu Opava přijatých z rozpočtu statutárního města Opava za období 2016-2020.

K dosažení stanoveného cíle byly stanoveny dvě hypotézy H1 a H2.

H1: „Návštěvnost domácích zápasů pozitivně ovlivňují výkony A-týmu.“

H2: „Výše dotace určena na mládež HKO z rozpočtu statutárního města Opava pozitivně zvyšuje její kvalitu.“

K naplnění stanoveného cíle a ověření formulovaných hypotéz byly zvoleny specifické metody potřebné jak k získání potřebných informací pro zhodnocení, tak popis relevantních souvislostí. Vedle rešerše odborné literatury, deskriptivní analýzy odborných zdrojů bylo využito dotazníkové šetření a metoda domu kvality. Metoda domu kvality umožňuje hodnocení kvality produktu dle vzájemného vztahu mezi stanovenými požadavky na produkt a znaky kvality produktu.

Diplomová práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitolou je Úvod a poslední kapitolou je Závěr diplomové práce, kde jsou shrnuty výsledky a poznatky zhodnocení kvality managementu hokejové organizace v Opavě.

Druhá kapitola popisuje problematiku kvality obecně a následně modelů a nástrojů v rámci managementu kvality. Jsou představeny postupně modely určené k řízení kvality. Především je důraz věnován na představení modelu CAF, který je specifický pro oblast veřejné správy a veřejného i soukromého neziskového sektoru. V poslední řadě definováno teoretické využití modelu Domu kvality.

Třetí kapitola je věnována představení základních informací ohledně statutárního města Opava a následně problematice sportovních organizací ve vlastnictví města. V rámci této problematiky je vymezen management hokejové organizace v Opavě, její financování strategie a směr, které tuto organizaci provází.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na zhodnocení a doporučení zlepšení managementu kvality hokejového klubu. Obsahuje analýzu dat získaných z dotazníkového šetření, hodnocení dle domu kvality a doporučení pro zlepšení managementu hokejového klubu.

Obsah diplomové práce doplňují přílohy, které mají svůj odkaz v textu diplomové práce. Speciálně je pozornost věnována dotazníku, který byl nezbytný k získání potřebných informací k zhodnocení organizace. Při zpracování diplomové práce byla využita odborná literatura, legislativa, webové portály, ověřené statistické informace a interní zdroje poskytnuté jednatelem HK Opava s.r.o. a vedení statutárního města Opavy.

2 MODELY A NÁSTROJE MANAGEMENTU KVALITY

V dnešní době je pojem kvalita skloňován v mnohých souvislostech. Kontinuálně je proto třeba zmínit například kvalitu produktů, životního prostředí, kvalitu práce, kvalitu služeb atd. Lze také říct, že pojem kvalita v sobě nese jakési pojetí předsudků pro určení preferencí. Dále je možné ve vztahu k pojmu kvalita vysvětlit, že stav kvalita může představovat stav bezvadnosti, nebo také stav ideální či optimální. Toto tvrzení se týká nejen věci, ale i služeb, prostředí, osob či skupiny osob (kvalitní pracovník, sportovec, tým, klub). „Co je kvalita?“ je svým způsobem banální otázka, ale odpověď na tuto otázku může mít několik podob. Porovnávání kvality doprovází člověka celý život, neustále člověk porovnává kvality různých produktů a třeba díky svým preferencím si daný produkt vybere. Nenadál (2016) uvádí, že pojem kvalita je spojován už z období Aristotelova života čili několik let před našim letopočtem. V rámci tohoto faktu je nutné zdůraznit, že to dlouhá doba a pohled a definice kvality se za tu dobu neustále mění. Nenadál (2018) uvádí tři autory, kteří celosvětově ovlivnili vývoj a rozvoj managementu kvality a jejich krátké charakteristiky pojmu kvalita:

- „Kvalita je shoda s požadavky“ (Crosby);
- „Kvalita je způsobilost k užití“ (Juran);
- „Kvalita je to, co za ni považuje zákazník“ (Feigenbaum).

Pojem kvalita sebou nese i značnou různorodost. I přes tyto různorodosti lze najít ve vnímání kvality hodně znaků společných. Zmíněné znaky jsou nejčastěji spojeny s vnímáním ze strany odběratele, resp. zákazníka. Dále může kvalita obsahovat komplexní vlastnosti výrobku či služby. Lze i říct, že kvalitu lze měřit podle racionálního myšlení odběratelů jednotlivých produktů. Autor tvrdí, že v dnešní době nelze bez vnímání kvality fungovat. Velmi obecně lze charakterizovat, že pojem kvalita je ovlivněn v čase s vazbou na ekonomickou, technickou, kulturní, ale i informační vyspělost dané organizace. V této souvislosti se mění požadavky organizací na kvalitu produkce a jednotlivých produktů, viz Tab. 2.1.

Tab. 2.1 Pohledy na kvalitu dle Nenadála v různých oblastech ekonomiky

Oblast ekonomiky	Pohled na kvalitu
Letecké společnosti	Dodržení příletů, komfort, bezpečnost
Automobilový průmysl	Nulový rozsah vad, spolehlivost
Zdravotní péče	Správná a rychlá diagnóza, čekací doba, znalosti lékařů
Poštovní služby	Rychlost a správnost dodání
Školství	Znalosti žáků a studentů, jejich uplatnění
Výroba „bílého zboží“	Design, energetická spotřeba
Výroba potravin	Zdravotní nezávadnost, chuť a jiné vlastnosti

Zdroj: NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. (2018).

Po vymezení teorie kvality se autor dostává k pojmu řízení jakosti, což je synonymem slovního spojení management kvality. S počátky řízení jakosti se lze poprvé v historii v období po První světové válce na území Spojených států amerických. Tento fakt, je úzce spjatý s průmyslovou výrobou a za průkopníka managementu kvality je považován Walter A. Shewhart (Vrabková 2012, s. 25). Reálný vzestup řízení jakosti se datuje do časového intervalu po skončení Druhé světové války. V rámci tohoto období jsou s vývojem řízení jakosti spojovány tyto jména: William E. Deming, J. M. Juran, K. Ishikawa, P. Crosby. Staes a Thijs. Staes a Thijs (2008) charakterizují vývoj řízení jakosti tak, že organizace kladly důraz na zajištění kvality pouze ve finálním produktu. Ovšem později na to se ukázalo, že je třeba vložit kvalitu do celého procesu výroby, což se velmi blíží dnešnímu managementu kvality, kdy je kvalita sledována v rámci všech činností organizace. Což se dá považovat za výstup z klasického pojetí moderního managementu. Moderní a funkční management kvality má podobu TQM (Total Quality Management).

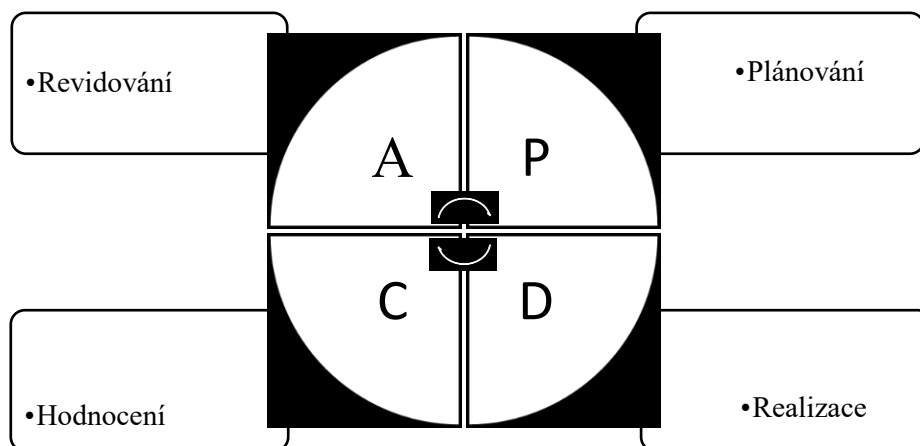
Vrabková (2012) uvádí, že minimální TQM se vyznačuje čtyřmi charakteristikami: a) maximalizace spokojenosti zákazníka; b) minimalizace výdajů; c) neustále zlepšování; d) inovace a změny. Lze konstatovat, že TQM zakládá na principech zapojení zaměstnanců, orientace na zákazníka, vůdcovství, procesní a systémový přístup a taky schopnost učení se. Koncepce TQM je řadou autorů chápána jako revoluce zaměřená na kvalitu, která proběhla v 80. a 90. letech 20. století. A je nutné zmínit, že poznamenala jak soukromý, tak veřejný sektor. Koncepce TQM je jednoduše založena na plynulém zdokonalování v procesu, kdy produkce má uspokojit potřeby a očekávání všech zákazníků. TQM vyplývá ze starších teorií managementu, jenž tvrdí, že vyšší náklady jsou cestou k produktivitě. Podstatu koncepce TQM charakterizují také Robbins a Coulter (1995) šesti atributy takto:

- intenzivní změření na zákazníka,
- zaměření na trvalé a plynulé zdokonalování,
- zaměření na proces,
- zlepšení kvality se v organizaci musí týkat všech atributů produkce,
- měření všech proměnných,
- zaměstnanecká týmová práce, (Robbins a Coulter, 1995)

Oakland (1995) uvádí, že základními znaky koncepce TQM jsou správná kultura, trvalé zlepšování, týmová práce, jenž se navzájem propojují a vytváří procesy se zaměřením na zákazníka. Z výše uvedených znaků a atributů TQM je zřejmé, že řízení kvality si zakládá na nepřetržitém zdokonalování procesů organizace. Jednotlivé principy TQM jsou organizacemi

zaváděny pomocí metod. Například, Model Excellence, model CAF (Common Assesment Framework), dále jsou to normy z řad ISO.

Obr. 2.1 Schéma cyklu PDCA



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejvýznamnější předpoklady managementu kvality patří Demingovo pojetí neustálého zlepšování, známé pod zkratkou PDCA: **P**lan (plánování co je třeba dělat); **D**o (realizace činnosti podle plánu); **C**heck (hodnocení výsledků) a **A**ction (revidování postupů či plánů). (Vrabková, 2012, Nenadál, 2018)

Neustále opakování Demingova cyklu napomáhá k účinnějšímu plánování a řízení institucí. Mizuno (1988) uvádí, že řízení dle Demingova cyklu je nutné realizovat dle následujících sedmi kroků. Prvním z nich je vybírání předmětu, následuje i výběr jednotky hodnocení. Nadále se stanoví hodnoty, které je nutné překonat. Čtvrtý krok sekunduje kroku druhému tím, že se vytváří citlivé řízení, jenž může mít charakter jednotky hodnocení. V dalším kroku se provádí skutečné měření a hledá se rozdíl mezi skutečností a stanovenou normou. Finální fázi těchto sedmi kroků je rozhodovací proces o nápravě vyšetřeného rozdílu. Dle zmíněné charakteristiky Demingova cyklu lze konstatovat, že se jedná o nadčasový a univerzální cyklus neustálého zlepšování organizací.

2. 1 Veřejná politika a ocenění kvality ve veřejném sektoru

V rámci vymezení kvality ve veřejném sektoru se dá přistupovat podle toho, jak je kvalita vnímána, a také měřena. Tím pádem lze kvalitu ve veřejném sektoru vnímat ze širšího spektra. Například ji lze chápat jako shodu více specifík, nebo lze kvalitu chápat přímo účelově. Ze strategického hlediska je pohled na kvalitu tvořen sladěním vstupů, výstupů. Nebo také jak kvalitu vnímá zákazník, v tomto případě zákazník nahlíží a kvalitu dle splněných či nesplněných očekávání. Skrz sociálně psychologickou perspektivu je vnímání kvality posouzeno jako emocionální prožitek. (Bovaird a Löffler 2009)

V rámci problematiky oceňování kvality ve veřejném sektoru byl vytvořen společností EIPA dceřiná společnost s názvem *European public sector awards* (EPSA). Na vývoji této společnosti se začalo výrazně pracovat v souvislosti s ekonomickou krizí, která propukla v roce 2008. Cílem této společnosti v danou dobu bylo ustát tlak občanů směrem k veřejnému sektoru tak, aby byla dosažena spokojenost veřejnosti, a také v souvislosti vytvářeného tlaku občanů směrem k institucím nechat vytvořit nejvýkonnější síť institucí ve veřejném sektoru. EPSU lze označit za jediný systém, který je otevřený pro hodnocení organizace veřejného sektoru. Organizace v rámci tohoto systému jsou rozdělovány do třech skupin, dle administrativních kategorií. Jedná se o organizace evropské a národní, poté organizace nadregionální a regionální a v poslední skupině jsou organizace místní.

Proces hodnocení projektů probíhá na základě šesti stanovených kritérií. Projekt je hodnocen na základě **inovace**. Toto kritérium hodnotí projekt na základě tvořivosti v praxi veřejné správy. Měl by zde být zjevný rozdíl mezi dřívější aplikací a současnou. **Následným kritériem je zapojení zúčastněných stran**. Instituce by měla vést přehled ohledně komunikace s občany nebo by měla získávat zpětnou vazbu od svých zákazníků. Vše by mělo být doloženo, jelikož právě zákazníci mohou svým posudkem ovlivnit inovaci zprostředkování služeb danou institucí. Třetím kritériem je **relevance přijatých opatření**, jednoduše řečeno zde se hodnotí, jak instituce jsou schopny operativně řešit potřeby a požadavky skutečné potřeby zákazníků. **Dopad**, potažmo **výsledky** jsou dalším kritériem, které se hodnotí v rámci projektů EPSA. Hodnocení probíhá na základě realizace plánovaných cílů a činností. Páté kritérium ukazuje prvky, které stojí za **udržitelností** realizace cílů a činností. Posledním kritériem je hodnocení **potenciálu pro přizpůsobitelnost s jinými subjekty**. Hodnotí se, jak je instituce inspirativní formou ponaučení pro ostatní subjekty. Cílem hodnocení je zjistit, jak je instituce veřejné správy připravena čelit hlavním výzvám ve svém oboru. (Bournett a Rongione, 2019)

Na národní úrovni v rámci České republiky se řízení jakosti věnuje vládní usnesení č. 458 ze dne 10. května o Národní politice podpory jakosti České republiky. Nyní pouze Národní politika kvality. V současnosti platí, že naplňování politiky kvality za období 2016-2020 se řídí dle vládního usnesení č. 551, které bylo přijato 15. června 2016. Tato strategie vychází z poslání a vize. Poslání znamená, že by Národní politika měla být koordinační aktivitou, která podporuje udržitelnou kvalitu života v ČR. Vize má především vytvářet prostředí, ve kterém se kvalita stává součástí života společnosti. V souvislosti s politikou kvality je také nutné zmínit realizaci programů, které slouží k vyhodnocování kvality uvnitř ČR. Jedná se o programy Česká kvalita, nebo Národní ceny kvality České republiky. Při naplňování strategie Národní politiky je nutné vycházet ze standardizovaného základu, který se označuje jako společný rámec. Společný rámec je dán legislativou EU, která příslušnou oblast kvality ovlivňují a formují. Dále tuto oblast ovlivňují předpisy, dokumenty, nebo normy. Zejména se jedná o dokumenty typu Práva a politika EU (Evropa 2020), Strategický rámec udržitelného rozvoje ČR, Strategický rámec rozvoje veřejné správy ČR 2014-2020, a například cíle udržitelného rozvoje OSN. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

2. 2 Modely komplexního managementu kvality

TQM je východiskem a základem manažerských metod a modelů, které jsou v praxi ziskových i neziskových organizací používány k zavedení, hodnocení, zlepšování a rozvoji kvality. Dle Nenadála (2018) jsou modely moderního managementu kvality neboli řízení jakosti v dnešní době ovlivněny vývojem TQM. Jedná se především o model EFQM a model CAF, a také koncepci ISO, konkrétně normy ISO řady 9001.

2. 2. 1 Norma ISO 9001

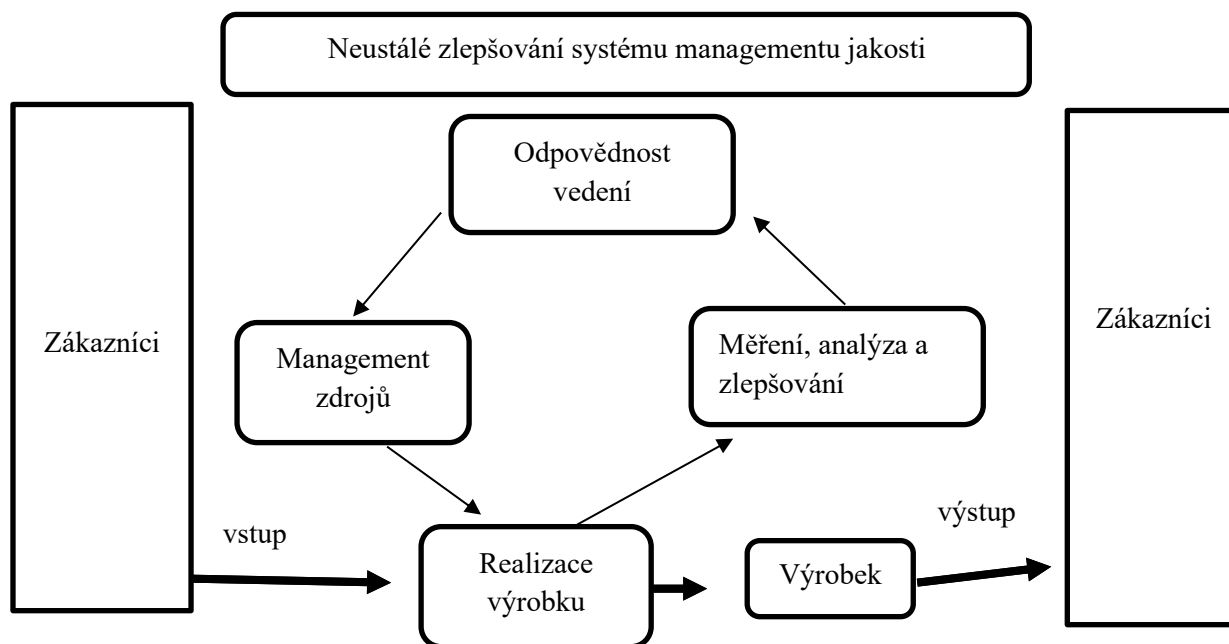
Jedná se o jednu z řad norem ISO 9000, se kterými se pracuje od roku 1987. Rys, který nejlépe charakterizuje normy z řad ISO 9000, je naprostá univerzálnost. Tuto normu lze aplikovat v širokém spektru odvětví a všech typů organizací. Normy byly zveřejněny Mezinárodní organizací pro normy (ISO – International Organization for Standardization). Přímý překlad této organizace do češtiny je stanoven jako mezinárodní organizace pro normalizaci. Organizace sídlí v Ženevě a byla založena 23. února 1947. Jednoduše řečeno se tato organizace zabývá tvorbou mezinárodních dokumentů a norem. Jsou to normy, podle kterých mohou jednotlivé organizace vytvářet své systémy pro řízení jakosti. Čili se jedná o normy vedené pro systémy managementu kvality. Pro tuto diplomovou práci jsou směrodatné normy řady ISO 9000, které byly poprvé zveřejněny v roce 1987. Podle těchto norem jsou organizace schopné

si zavádět a vytvářet své systémy, jak dosáhnout kvality. Od svého zavedení procházejí normy revizemi, jejichž cílem je přizpůsobení systémových požadavků a procesů všem aktuálním trendům. Všechny tyto cíle musí splňovat koncepci TQM a následně je také důležité, aby systémy byly kompatibilní s jinými systémy, například bezpečnost, nebo enviromentální odvětví. Co se týče veřejné správy, tak zde organizace zavádějí normy ISO 9001, které jsou nástrojem managementu od roku 2001. Norma řady ISO 9000 je postavena na základě osmi pilířů, které jsou zaměřeny na výrobu i poskytování služeb. Jedná se o zaměření na zákazníky, role lídrů v prosazování cílů a zaměření organizace, zapojení zaměstnanců a dodavatelů, zaměření na procesy a systémy, neustále zlepšování výkonnosti organizace a jasnost rozhodování. (Töpfer, 2008)

Norma ISO 9001 má v definici požadavky na systém řízení jakosti. Veškeré požadavky pro normy ISO 9001 jsou poskládány do osmi kapitol. Pět z těchto kapitol tvoří těžiště celého systému řízení jakosti (managementu kvality). Nároky na dokumentaci tvoří všeobecně charakterizované požadavky. (Vrabková, 2012)

Jestliže daná organizace zvolí zavedení koncepce ISO, tak by měla dle Nenadála (2008) postupovat dle jednotlivých kroků, které napomáhají k efektivitě a účelnosti získání certifikátu. Certifikace by měla proběhnout, až je organizace pevná ve svých krocích a systému jakosti, nikoliv dříve. Jako princip normy ISO 9001 se považuje procesní přístup. Efektivní fungování organizace je umožněno, když je řízení vzájemně propojeno s ostatními činnostmi. Tyto propojené činnosti jsou považovány za proces, jen když jsou vstupy přeměňovány na výstupy. Zmíněné procesy lze roztrdit do základních skupin: **hlavní procesy, řídicí procesy, podpůrné procesy**. Výsledkem všech zmíněných procesů jsou výsledné produkty. Všechny požadavky normy ISO 9001 jsou zobrazeny na schématu Obr. 2.2.

Obr. 2.2 Procesní řízení normy ISO 9001 Vytvořím schéma vlastní



Zdroj: ČSN ISO 9001, (vlastní zpracování)

Postup při měření procesního řízení lze rozdělit do tří východisek. První východiště je ovlivněno kvalitou, produktivitou a výkonností. Druhé východiště poukazuje na nezbytné měření výkonnosti všech procesů, které vedou k stanovenému cíli. Bez stanovení cílů by toto měření výkonnosti ztrácelo smysl. Třetí východiště má za úkol zakomponovat do procesu splnění určitých požadavků. Implementací celého procesního řízení má za výsledek získání potřebných informací, které následně slouží k zdokumentování využitých procesů. Procesní řízení je třeba nastavit tak, aby bylo co nejvíce srozumitelné, přehledné a logické.

2. 2. 2 Model Excellence

Model Excellence je strukturovaný model managementu kvality využívaný organizacemi pro strukturální uspořádání dané organizace. Jedná se o model vytvořený organizací EFQM (European Foundation for Quality Management). Implementace tohoto modelu do praxe úzce souvisí s Total Quality Management. Čili se dá říct, že model excellence nachází své náklady ve struktuře TQM. Oficiální pojmenování modelu excellence je dáno jako *The EFQM Excellence Model* ®. Z názvu je zřejmé, že model má svojí ochrannou známku. Za zmínku stojí, že tento model využívá jeden z největších automobilových výrobců, kterým je koncern Volkswagen Group. O tomto modelu se dá říct, že jednoduše napomáhá ke zdravé kultuře uvnitř organizace, dále k dosahování úspěšnosti a podpoře konkurenceschopnosti dané organizace, či instituce. Dále je nutné konstatovat, že tento model nevychází jenom z koncepce TQM. Nelze

tedy říct, že se jedná o typický model určený pro management kvality. Model totiž zahrnuje komplexní zapojení všech činitelů spojené s fungováním organizace, firmy, či instituce.

Zmíněný model EFQM je založen celkem na devíti kritériích. Schéma těchto kritérií je téměř totožné jako grafické zobrazení modelu CAF, jelikož je potvrzeno, že model CAF vychází z modelu EFQM. Kritéria tohoto modelu jsou tvořeny z jedné části předpoklady a z té druhé je model tvořen výsledky. Velkou výhodou tohoto modelu může být skutečnost, že model je využitelný prakticky ve všech organizacích bez ohledu na velikost, zaměření i dokonce typ sektoru, do kterého organizace zapadá. Každému kritériu modelu se skládá z dalších menších subkritérií, které mají za úkol dopodrobna vyhodnocovat, co by se konkrétně mělo v budoucnu vzít v úvahu pro rozvoj organizace.

Mezi předpokladové výsledky patří **vedení**. Tento předpoklad se orientuje směrem k vedoucím pracovníkům. Sleduje jejich naplňování stanovené vize pro dosažení cílů. Vedoucí pracovníci rozvíjejí hodnoty, které mají vést k dlouhodobé a stabilní úspěšnosti. Následující kroky mohou spočívat v zaměření na způsoby, jak výše zmíněné hodnoty rozvíjet dle vhodných aktivit. Mezi subkritérii sem patří například rozvíjení poslání, hodnot vedoucích pracovníků. Také sem patří vzájemné ovlivňování vedoucích pracovníků se zákazníky. Dále posilování kultury v organizaci.

Druhým kritériem je **strategie**. Dle tohoto předpokladu dosahují excelentní organizace skrze svou stanovenou strategii. Tato strategie by měla být orientovaná na všechny zainteresované strany, které se podílí na chodu organizace. Celá strategie by měla být zpracovávána do čtyř kroků, a to politiky, plánu, cíle a procesu. Strategie je založena na současných a budoucích potřebách, a také informacích ohledně výkonnosti.

Třetím kritériem jsou **Pracovníci**. Zmíněný předpoklad klade důraz na rozvoj v oblasti lidských zdrojů. Pochopitelně sem patří rozvoj znalostí, budování týmové práce na pracovišti, komunikace, respekt, ale také odměna. Lidské zdroje je třeba v tomto ohledu plánovat a nadále rozvíjet. Součástí tohoto rozvoje je nutná komunikace.

Partnerství a zdroje jsou čtvrtým kritériem. Orientace směřuje k vnějším vztahům organizace, tato orientace má vést k rozvoji nových, nebo k utužování předešlých partnerství. V rámci tohoto partnerství je třeba rozvíjet materiálové, hmotné, finanční a informační zdroje. Všechna subkritéria jako externí partnerství, finanční prostředky, správa budov a technologické procesy jsou řízeny.

Procesy, produkty a zdroje jsou posledním kritériem předpokladů. V tomto případě padá hlavní zaměření na zlepšování a udržování všech procesů k naplnění strategie organizace a naplnění potřeb zákazníků. V této souvislosti může nebo by mělo docházet k zvyšování hodnoty nabízeného produktu. Všechny procesy jsou systémově navrženy a pak řízeny, dle potřeb pak jsou procesy zlepšovány k vyhovění všech zainteresovaných stran.

Následují kritéria výše popsané jako výsledkové. Prvním z nich jsou **zákazníci**. Výsledky se zde zaměřují na to, jakým způsobem organizace dosáhla na spokojenost a uspokojení potřeb zákazníků. Existují dvě hlediska pohledu, jeden ze strany zákazníka směrem k organizaci, tím druhým už je pohled na interní ukazatele výkonnosti organizace. Zde mezi subkritéria patří image a loajalita zákazníků.

Druhým výsledkovým kritériem v pořadí jsou **pracovníci**. Tyto výsledky jsou úzce spjaty a zároveň závisí na předpokladu č. 3 Pracovníci. Opět existují v tomto kritériu dva pohledy. Pohled ze strany zaměstnanců, které může být ovlivněno třeba motivací zaměstnanců. Druhým pohledem je vnitřní pohled organizace na výkonnost pracovníků.

Třetím je **společnost**, kritérium tohoto rázu odráží zavedení TQM, jelikož TQM má v definici nutnost podílet se na životním prostředí, regionálním rozvoji, ale i šetrnosti k přírodním neobnovitelným zdrojům. Patří sem i veškerá ocenění organizace od společnosti.

Posledním výsledkovým kritériem jsou **klíčové výsledky**. Prvky své strategie a politiky si excelentní organizace měří a nechávají vyhodnocovat, tím způsobem posléze zjišťují výsledky ve všech zainteresovaných oblastech. Jednou z nejdůležitějších oblastí je finanční výkonnost, ale patří sem i oblasti jako jsou například technologie, nebo vědomostní oblasti. (Nenadál, 2004)

Hodně důležité je například zavedení modelu jako nástroj pro sebehodnocení celé organizace, respektive vyhodnocení stávající situace a zdraví uvnitř organizace. V této souvislosti je potřebné objasnit dva atributy, které napomáhají tomu se podívat na organizaci z vnitřního pohledu. Tyto atributy se nazývají „Benchmarking“ a „Sebehodnocení“. Tyto atributy mají za úkol nalézat silné stránky pro zlepšování dané organizace.

Benchmarking je dle Nenadála (2008) charakterizován jako „soustavný proces poměrování výrobků, služeb, postupů a metod s největšími konkurenty na trhu.“ Lze tedy jednoduše říct, že tento proces představuje porovnání s ostatními organizacemi, které jsou v popředí na aktuálním

trhu. Autoři Karlöf a Östblom (1993) definují tuto techniku jako směr zvyšování efektivnosti organizace.

Nejdůležitější faktor benchmarkingu je celkové zvyšování výkonnosti organizace. Kvalita, produktivita a čas se označují jako nejdůležitější aspekty benchmarkingu. Stapenhurst (2009) popisuje benchmarking jako činnost zlepšování organizace a rozděluje ji do tří fází. V první fázi organizace připravuje své budoucí kroky. Ve fázi druhé organizace hledá nejlepší způsob, jak dosáhnout lepší výkonnosti. Nakonec jsou představovány výsledky celého benchmarkingu ve fázi třetí.

V rámci veřejné správy ČR uvádí, že benchmarking je nejvyužívanějším modelem právě na úrovni obcí s rozšířenou působností. Velmi pozitivně tento model ovlivňuje rozhodování managementu příslušného úřadu obce, a tím celkově výkon zaměstnanců. Zavedení benchmarkingu je následně i zjevné, projeví se v důsledku provedených změn v oblasti nevyčíslitelných znaků v podobě zkrácení správního řízení a jeho efektivity, lepší komunikativnosti zaměstnanců a podobných nevyčíslitelných faktorů. V rámci kategorizace benchmarkingu lze tento atribut rozdělit na interní, externí a funkční. Interní benchmarking neboli vnitřní je schopen porovnat organizace vnitřně nebo taky pobočky jedné organizace. (Vrabková, 2012)

Mezi výhody interního benchmarkingu patří například vlastní volba tempa při realizaci benchmarkingu, snižování rozdílů mezi činnostmi, nebo zvyšování individuální výkonnosti. Externí benchmarking je opak benchmarkingu interního. Zde se porovnává jedna organizace nezávisle na organizaci druhé. Je fakt, že by se mělo jednat o organizace ve svém oboru podobné, potažmo totožné. Při externím benchmarkingu dvou přímých konkurentů dochází k zaměření na konkurenci na úkor faktorů výkonnosti. Funkční benchmarking se od obou předchozích poměrně liší. Je zaměřen na porovnávání výrobků a služeb a pracovních postupů. (Karlöf, Östblom, 1993). Camp (1989) tento benchmarking označuje jako generický. Tento typ benchmarkingu lze uplatnit na procesy a činnosti v případě, kdy tyto jevy vykazují logickou podobnost. Realizace benchmarkingu probíhá dle Rolstadase (1995) v následujících pět krocích. Jedná se o plánování, rozbor, shromáždění informací, realizace a na závěr dochází k dosažení nových metod na základě předchozích čtyř kroků celé realizace benchmarkingu.

Sebehodnocení, které probíhá prostřednictvím výše zmíněného modelu EFQM sebou nese jednoduchou definici. Jedná se souhrnné systematické, všestranně a pravidelné procesně

odborné přezkoumávání dílčích činností organizace a jejích výsledků na utvořené bázi Modelu Excellence. Tento zpětný proces má za úkol organizace rozpoznat a přednést silné stránky, ve kterých je důležité se ještě zlepšovat. Nakonec sebehodnocení vrcholí v plánování činností, které zlepšení učiní. Činnost zlepšování je nadále neustále sledována. Sebehodnocení by mělo být nedílnou součástí organizace, a také co se týče budoucího plánování, nebo stanovení budoucí strategie. Mezi obecné cíle sebehodnocení patří například poskytnutí uceleného obrazu současného stavu organizace, umožnění rozpoznání silných stránek organizace, poskytování fakt a informací pro formulaci plánů a k provedení výše zmíněného benchmarkingu, a ve finále zlepšení organizace. Jako hlavní podstatu sebehodnocení lze uvést fakt, že vyhodnocování a posuzování provádí speciálně vycvičení zaměstnanci. Základem vyhodnocení je systematický a podrobný sběr dat ohledně hodnocené organizace.

Spolu s modelem EFQM byl v roce 1999 založen hodnoticí rámec RADAR, který vytvořili experti modelu excellence. Toto hodnoticí schéma, které svým přístupem nejnáročněji, ale i nejobektivněji vyhodnocuje fungování modelu EFQM. Nenadál (2004) publikuje RADAR jako doporučované schéma pro sebehodnocení modelu EFQM. Název RADAR je složením názvů procesů v anglickém jazyce, které v překladu znamenají toto:

- Results - výsledky,
- Approach - přístup,
- Deployment - rozšíření,
- Assessment - vyhodnocení,
- Review - posouzení.

Výše zmíněné procesy na sebe navzájem navazují. Organizace je v rámci metody RADAR hodnocena z pohledu výsledků, postavení k vzniklým problémům a v poslední řadě aplikování nových metod.

2. 2. 3 Model CAF

Model CAF (Common Assessment Framework) je model, jenž vychází z filosofie TQM. Český překlad tohoto modelu je *Společný hodnotící rámec*. Tento model se označuje jako komplexní metoda zvyšující kvalitu veřejnosprávních institucí. Čili lze konstatovat, že model CAF je určen pro veškeré organizace veřejné správy dále pro další veřejnoprávní organizace i federální, regionální a místní instituce. Model CAF je v rámci teorie popsán jako aktivita na nadnárodní úrovni (EU) směřující k modernizaci a vylepšení řízení veřejných věcí, zvýšení výkonnosti v podmínkách veřejného sektoru a jeho institucí. Vznik a uplatnění modelu CAF je spojován s faktem, že modely a nástroje řízení jakosti ze soukromého sektoru nebyly pro veřejný sektor efektivní.

Vznik modelu CAF se datuje do 90. let 20. století. Důvodem se v rámci tohoto desetiletí a proniknutí tohoto modelu do veřejné správy uvádí, že v Evropě v dané době neexistovaly modely a nástroje managementu kvality, které by jednoznačně splňovaly podmínky pro veřejné instituce sektor, ale pouze pro organizace soukromého sektoru. Instituce *European Public Administration Network* (EUPAN), *Innovative Public Services Group* (IPSG), *European Institute of Public Administration* (EIPA) jsou uvedeny evropské instituce, jenž stojí za proniknutí modelu CAF do veřejného sektoru. Jak bylo zmíněno, tak model CAF začal vznikat ke konci 90. let 20. století. Konkrétně jde o rok 1998, kdy se začalo pracovat na samotném vzniku tohoto modelu v rámci EUPAN. Společným příkladem vývoje a modernizace nových technik v řízení jakosti je také model Excellence (EFQM). Dá se říct, že již zmíněný model EFQM byl pro model CAF ve spoustě věcí inspirativním modelem v managementu kvality. Pilotní verze modelu CAF byla představena na mezinárodní konferenci s názvem První evropská konference kvality ve veřejné správě v roce 2000. Následně v roce 2001 v rámci EIPA bylo založeno evropské centrum pro zdroje modelu CAF. Další rok byla představena modernizovaná verze modelu CAF s názvem 2002, uskutečnilo se tak na druhé evropské konferenci kvality pro veřejnou správu. Rok 2003 se dá pro vývoj modelu CAF nazvat jako stěžejní, jelikož toho roku v Itálii se uskutečnilo první historické setkání uživatelů modelu CAF. Na tomto setkání vzešla první historická studie k využití modelu CAF. Název této studie je *Study on the Use of the CAF in European Public Administrations*. Zmíněná studie byla podstatným předmět pro následující vývoj modelu v tom, že díky této formě studie bylo možné založit vzdělávací program CAF Masters Class. Rok 2005 přinesl do Lucemburku druhé setkání uživatelů modelu CAF a byla zveřejněna druhá studie ohledně užití modelu s názvem *Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations & 2nd*

European CAF event. V roce 2006 byla představena modernizovaná verze modelu CAF 2002 s názvem model CAF 2006. Třetí setkání uživatelů modelu CAF přineslo zpracování prezentačního filmu o zavedení modelu CAF. V roce 2011 v rámci konání evropské konference kvality byla zveřejněna třetí evropská studie o modelu CAF. Název této studie je *Growing Towards Excellence in the European Public Sector. A decade of European collaboration with CAF.* Rok poté byl představen revidovaný model CAF 2006 jako verze model CAF 2013. Posledním představenou verzí modelu CAF je CAF 2020, na kterém se začalo pracovat již v roce 2017.

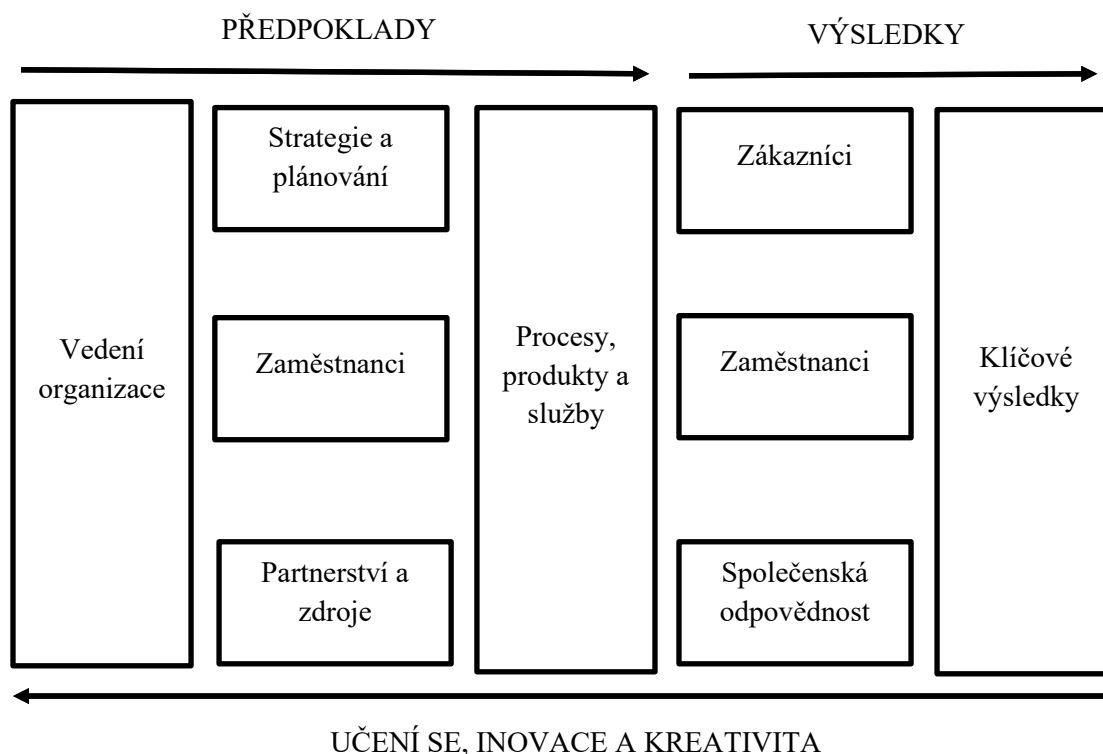
Model CAF má společnou orientaci na výsledky, zákazníka, jasné cíle a procesy jako Model Excellence EFQM. Orientace je způsobována aktivním zapojením zaměstnanců a neustálé zlepšování a inovace v rámci jednotlivé organizace. Hodnocení modelu CAF dle Vrabkové (2012) zahrnuje:

- veřejnou vstřícnost a odpovědnost,
- fungování právního rámce,
- zapojení zainteresovaných stran a uspokojování potřeb,
- zhodnocení vynakládaných prostředků
- dosahování jednotlivých cílů
- modernizace, inovace a změny

Za deklarované cíle si model CAF stanovuje především seznámení veřejné správy s principy TQM. Dále se jedná o usnadňování hodnocení veřejných institucí a získávat přehled o daných organizacích, nebo také sloužit jako nějakým propojením nástrojů řízení jakosti. O Modelu CAF lze říct, že je konstruován na základě devíti kritérií. Kritéria jsou konstruována a vycházejí z již zmíněného modelu excellence. Stejně jako u přechozího modelu se prvních pět kritérií se označuje jako předpokladové a čtyři zbylé jako výsledkové. Přičemž formulace kritérií se může v několika ohledech měnit, tak níže jsou popsány kritéria právě modelu CAF. Prvním kritériem je **vedení organizace**. Smyslem vedení je orientace organizace určitým směrem. Vedení organizace zodpovídá za zvolení vize a formulování hodnot, které jsou potřebné k dosažení dlouhodobého úspěchu. Dále vedení organizace zodpovídá za funkčnost stanoveného systému, za motivaci zaměstnanců a tvoření a udržování vztahů s politickou reprezentací. Druhým kritériem je pojem **strategie a plánování**. V rámci tohoto kritéria se hodnotí provázanost činností organizace s celkovým výstupem organizace. Zda je strategie dostatečně zapracovávána do plánů, cílů a úkolů organizace. Strategie se určuje na základě shromážděných

a získaných informací o potřebách zainteresovaných stran. Na základě těchto informací se stanovuje plánování dané organizace. Dalším v pořadí třetím kritériem jsou **zaměstnanci**. Organizace je nucena vycházet z předpokladu, že zaměstnanci zaujímají největší devízu organizace. V tomto ohledu je kladen zvláštní důraz na rozvíjení lidských zdrojů a kompetence zaměstnanců, jenž řídí daná instituce. Čtvrté kritérium se označuje jako **partnerství a zdroje**. Zde se organizace snaží plánovat, řídit a rozvíjet vztahy v rámci klíčových partnerství. Partnerství v tomto ohledu tvoří jednotliví občané, finance, znalosti, technologie a například provozní prostředky. Poslední předpokladové kritérium se nazývá **procesy**, které se zaměřují na správné identifikování svých procesů, jakým způsobem jsou řízeny nebo zlepšovány. Následně se věnuje pozornost kritériím výsledkovým, tím prvním je kritérium nazvané **zákazníci**. Výsledky jsou hodnoceny na základě spokojenosti zákazníků s organizačními produkty a službami. Dalším kritériem jsou **zaměstnanci**. Výsledky jsou zaměřené na vývoj spokojenosti zaměstnanců a jejich názorů. Osmým kritériem je **společenská odpovědnost**. Výsledky tohoto kritéria odrážejí vliv organizace na společnost dle ekonomických a sociálních podmínek, kvality života a kvality demokracie. Tohle vnímání se dá získat prostřednictvím tiskových konferencí, zpětných vazeb nebo různých průzkumů. Posledním kritériem jsou **klíčové výsledky** vztahující se k jednotlivým měřitelným oblastem, jež určují celkovou úspěšnost, buď v krátkodobém, nebo dlouhodobém intervalu. Výsledky tohoto kritéria lze rozlišit na externí, to jsou například výsledky vztažené mezi strategií a cíli, a interní, které hodnotí úroveň efektivnosti vztahů mezi kritérii tři až pět. Schéma modelu CAF je zobrazeno v následujícím Obr. 2.3, kde je ukázána návaznost jednotlivých kritérií celého modelu.

Obr. 2.3 Schéma modelu CAF



Zdroj: Vrabková (2012), vlastní zpracování

Panely modelu CAF se dá považovat za hodnotící systém celého modelu. Blíže jsou tyto panely specifikovány v Tab. 2.2. Hodnocení probíhá prostřednictvím právě zmíněných panelů. Hodnocení se pohybuje v relaci od 0-100 bodů. Metodika modelu CAF popisuje, že hodnocení poskytuje veškeré informace, jenž mají instituci nasměřovat ke zlepšení činnosti. Dále je potvrzeno, že hodnocení měří pokrok v čase. Díky bodovému ohodnocení je snadno identifikovatelná praxe. Posledním bodem metodiky je podnět k hledání nových partnerů k učení a rozvoji díky modelu CAF. Vrabková (2012) uvádí dva způsoby pro hodnocení modelu CAF, prvním z nich je klasické bodování, tím druhým je hodnocení s jemným rozlišením kritérií a předpokladů. U každého kritéria se bodují všechny jednotlivé fáze PDCA cyklu viz. kapitola druhá. Následné vyhodnocování modelu CAF lze posuzovat z pohledu dosažených bodů, nebo také dle silných stránek a příležitostí analýzy SWOT. Dle autora diplomové práce je vhodné tyto oba pohledy kombinovat v zájmu zajištění lepší budoucnosti dané organizace. Důležité je také, jak organizace umí využít získané výsledky pro zlepšení kvality a výkonnosti organizace. Celkové sebehodnocení modelu CAF lze prakticky použít dvěma přístupy. Tím prvním přístupem je metoda Speyer, tím druhým přístupem se rozumí už výše popsáný přístup

pomocí analýzy SWOT, jenž analyzuje silné, slabé stránky instituce, a také její hrozby zároveň s příležitostmi.

Tab. 2.2 Panely pro hodnocení dle modelu CAF

Bodová úroveň	Předpoklady (1-5)	Výsledky (6-9)
0-10	Neaktivní oblast, žádné nebo minimální informace.	Výsledky nejsou měřeny.
11-30	Naplánované činnosti.	Měřené výsledky ukazují negativní trendy.
31-50	Realizování naplánovaných činností	Měřené výsledky ukazují nevýrazné trendy, nebo mírný pokrok.
51-70	Prověření správnosti jednotlivých činností.	Měřené výsledky ukazují rostoucí trendy, většina cílů splněna.
71-90	Na základě prověření nastává korekce činností.	Měřené výsledky ukazují značný pokrok, všechny cíle jsou splněny.
91-100	Cyklus neustálého zlepšování	Výsledky byly dosaženy, cíle splněny.

Zdroj: Národní informační středisko podpory kvality

V listopadu roku 2019 generální představitelé EUPANu představili nový model CAF 2020, který je ztotožněný se všemi 9 výše zmíněnými kritérii modelu CAF. Čili lze konstatovat, že se rámec pro sebehodnocení vzhledem k své vlastní účinnosti nezměnil. Rámec má v sobě zakomponovaných osm zásad, které mají tvořit excelentní instituci, což je základ modelu. Změna byla dosažena pouze v drobném přeformulování dílčích subkritérií, tak aby byla daleko lépe chápána. Čili model CAF 2020 by měla být zjednodušená forma předchozího modelu. Nová verze modelu by pro předchozí uživatele starších modelů neměla činit problém. Dle zveřejněného manuálu modelu CAF 2020 je tento model více zaměřen na digitalizaci, agilitu, propojení provozu se strategickými kroky. V příloze 1 a 2 je zobrazeno porovnání modelu CAF 2013 s novým modelem CAF 2020. Dále je model 2020 charakterizován jako bližší pro specifické potřeby než model 2013. Je zřejmé, že změny těchto dvou zmíněných modelů nejsou až tak razantní, nicméně určitými změnami model prošel. Nejviditelnější změny jsou u kritérií strategie a plánování a kritérium zaměstnanci, kdy je popis všech subkritérií poněkud upraven za cílem kvalitnějšího zapracování. U strategie a plánování je kladen důraz převážně na zakomponování očekávání do celé strategie. U zaměstnanců je kladen důraz na celkové komplexní zapojení zaměstnanců do procesu instituce. (Manuál pro CAF 2020)

2. 3 Nástroje managementu kvality

V souvislosti s vývojem managementu kvality bylo na základě objektivního vykonávání vyvinuto mnoho různých metod a nástrojů, tak aby byly aplikovány co nejefektivněji a nejúčinněji. Nejdůležitější skupinou metod a nástrojů v řízení jakosti je tzv. sedm základních nástrojů managementu kvality. O vývoj těchto nástrojů se postarali dva autoři, jedná se o K. Ishikawu a W. E. Dminga. Tento japonský profesor a americký statistik řadili sedm základních nástrojů takto: Vývojový diagram, Diagram příčin a následků, Formulář pro sběr údajů, Paretův diagram, Histogram, Bodový diagram, Regulační diagram. Rozvržení těchto nástrojů se udává různě, nicméně autor diplomové práce pořadí seřadil takto právě kvůli jejich vzájemné posloupnosti.

V 70. letech 20. století ovšem byla rozpracována nová skupina sedmi nástrojů managementu kvality. Uskutečnilo se tomu tak v zemi vycházejícího slunce, tedy v Japonsku. Vývoj těchto nových sedmi nástrojů nese v sobě zakomponovaný model TQM, tedy komplexního řízení kvality. Ve zmíněné době vývojáři těchto sedmi nástrojů vzali v potaz, že vývoj kvality produktu nesouvisí pouze s výrobou, ale také s tzv. předvýrobními etapami. Hlavní důraz je kladen především při plánování kvality daného produktu. Sedm nových metod managementu kvality se uvádí takto: Afinitní diagram, Diagram vzájemných vztahů, Systematický diagram, Maticový diagram, Analýzy údajů v matici, Diagram PDPC, Síťový graf. (Nenadál, 2018 s. 69)

Autor se v této diplomové práci především soustřeďuje na Maticový diagram a jeho nejznámější využitím v podobě Domu kvality. Nejčastěji se tento diagram využívá ve tvaru „L“, jelikož tento diagram analyzuje prvky ze dvou oblastí, viz. Obr. 2. 3. Jednotlivé prvky z maticového diagramu mohou nabývat hodnot ovlivněnou například vlastnosti produktu, parametry procesu nebo dalšími prvky, které mohou být zakomponovány do plánování kvality. Takhle zpracovaný maticový diagram má za úkol poskytnout řadu informací určených pro plánování kvality produktu. V souvislosti se Obr. 2. 3 je zjevné, že při plánování kvality produktu by se pozornost měla upírat na znak číslo 2. Tento Maticový diagram je využitelný v řadě případů při analýze znaků kvality produktu.

Obr. 2.4 Maticový diagram ve tvaru L

		Znaky jakosti produktu						
		Znak 1	Znak 2	Znak 3	Znak 4	Znak 5	Znak 6	Znak 7
Požadavky na produkt	Požadavek A	•	Δ			Δ		
	Požadavek B		•				○	
	Požadavek C		○		•			•
	Požadavek D		•					○
	Požadavek E	Δ		○	Δ		•	
	Požadavek F		•			○		

<p>• - silný vztah ○ – průměrný vztah Δ – slabý vztah</p>

Zdroj: Nenadál (2018) Management kvality pro 21. století (vlastní zpracování)

2. 3. 1 Metoda QFD

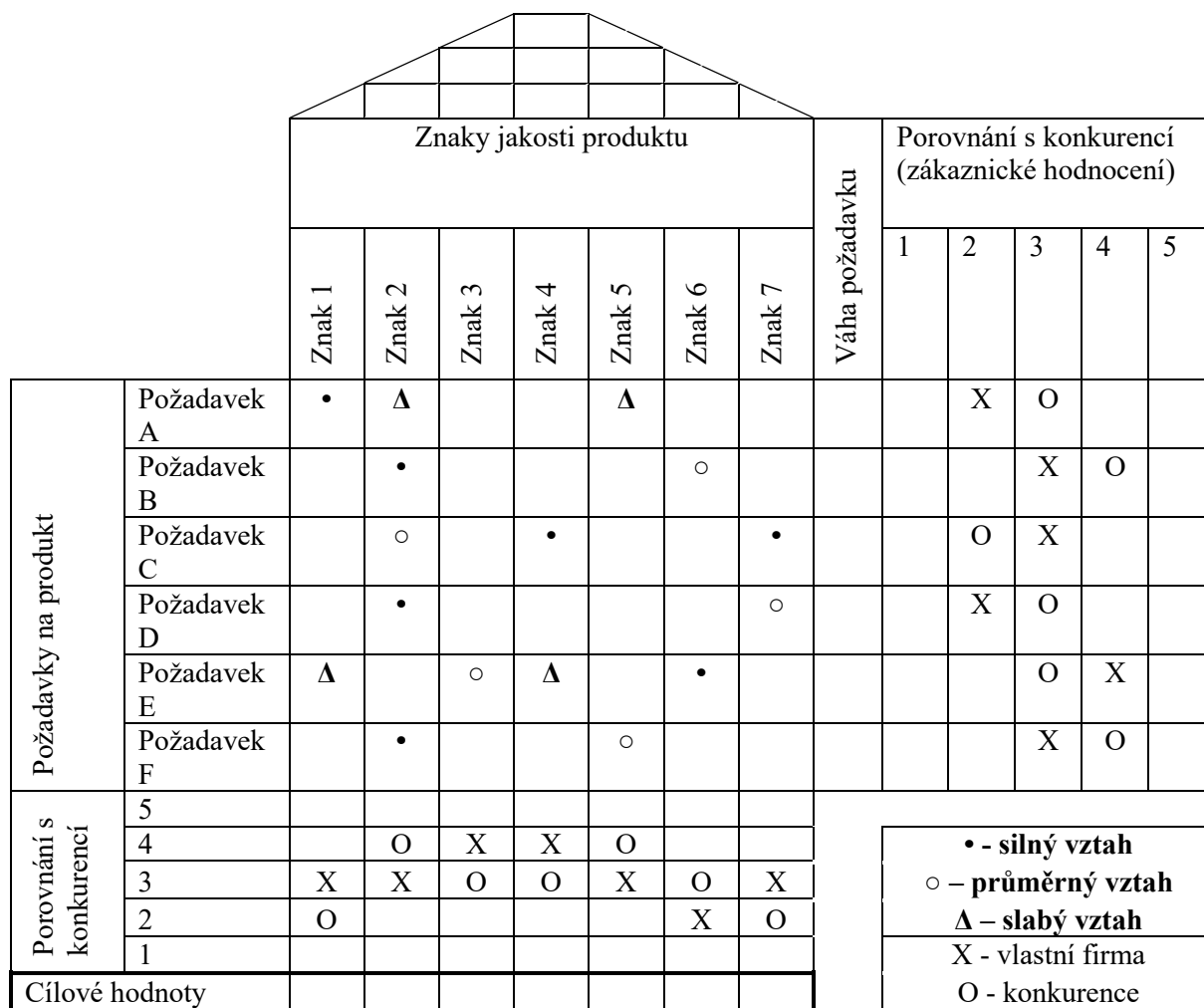
Metoda Quality Function Deployment je jednou z metod managementu kvality, díky které lze procesy plánování a výsledek produkce zefektivnit. Metoda je založena na principu maticového diagramu, jenž umožňuje transformaci daných požadavků na produkt do znaků kvality finálního produktu a procesu jeho realizace. V zásadě této metody je důležitá komunikace všech pracovníků zapojených do vývoje produktu. Metoda byla zavedena v 70. letech minulého století v Japonsku. Hlavními přínosy metody QFD jsou zejména kvalitnější plnění požadavků zákazníka, zkrácení doby vývoje a snížení celkových nákladů na vývoj a realizaci finálního produktu. Nejznámější aplikací metody QFD je níže uvedený Dům kvality, nicméně existuje mnoho dalších aplikací, které lze využít v rámci plánování kvality. Nejrozšířenější proces pro plánování kvality lze označit tzv. Maticí matic, což je proces, který nabízí právě plánování kvality více produktů. Při aplikaci tohoto procesu se vychází z třiceti různých maticových diagramů, které jsou součástí metody QFD. Po zvolení správné a vhodné metody a následného dosažení výsledků je nesmírně důležité provést kroky ve formě tzv. přezkoumání návrhu, který je dosažen při aplikaci zvolené metody. Definice přezkoumání návrhu popisuje Nenadál (2018, s. 92) takto: „plánované, dokumentované a nezávislé přezkoumání existujícího nebo předkládaného návrhu“. Cílem zkoumání by mělo vyhodnocení způsobilost procesu plnit požadavky na kvalitu. Doporučení zní, že by se přezkoumání mělo provádět na závěr všech fází a také aby bylo přezkoumání prováděno pouze odborníky, kteří by ovšem měly být zapojení do vývoje návrhu. (Nenadál, 2018)

2. 3. 2 Dům kvality

Dle Nenadála (2018) se je Dům kvality tou nejznámější aplikací metody QFD. Jedná se o metodu, která je využívána při transformaci požadavků na produkt do finálních hodnot měřitelných znaků kvality produktu. Hlavním úkolem této metody je tedy převést požadavky zákazníků do konkrétních specifikací výrobku, které prezentují výrobek nebo produkt výrobce. Zpracování této metody představuje práci v týmu. Zpravidla tento tým tvoří pracovníci marketingu, nebo vývoje a kvality. Primárním úkolem pracovníků je stanovení požadavků na produkt, jenž se stanovuje na popud získaných informací. K tomu dochází použitím různých zdrojů informací, ty se pak konkretizují a k nim je možnost doplnit například zákonem stanovené požadavky. Finální požadavky, které jsou na tomto základu formovány, se zaznamenávají do řádku (vertikálně) domu kvality, taky se používá název „dům jakosti“.

V současnosti není doporučeno vycházet pouze jenom z informací vzešlých od potencionálních zákazníků, jelikož mnozí z nich nemají konkrétní představu. Představa nemusí představovat kompletní požadavky, jelikož se nemusí jednat o ucelenost požadavků na daný produkt. Je tedy nutno naslouchat požadavků i vývojových pracovníků. Požadavkům získaných od potencionálních zákazníků, směrem k produktu, se přiřazuje váha, která je vyjádřena tzv. bodovým ohodnocením. Obvykle se váha objevuje na stupnici od 1 až do 5. Nejvyšší ohodnocení budou mít požadavky, na které je kladen extra důraz, naopak proti tomu požadavky, které zákazník patrně ani nezaregistruje, budou mít hodnotu v domě kvality nejnižší. V následujícím kroku by se mělo hodnotit, jak organizace tyto zvolené požadavky na produkt je schopna plnit ve srovnání i s konkurencí. Zmíněné hodnocení by mělo také obsahovat hodnocení zákazníků. Opět se tyto schopnosti bodují na stupnici od 1 až do 5. Přičemž 5 je známka pro nejlepší schopnost plnit požadavek. Výše zmíněný popis domu kvality je zobrazen v Obr 2.5. Veškeré informace spojené s definicí schématu domu kvality jsou nesmírně důležité pro analýzu silných a slabých stránek ve srovnání s konkurenty. Na druhé straně je úkolem nalézt měřitelné znaky, které udávají kvalitu produktu. Tyto znaky se v domě kvality uspořádávají do sloupců (horizontálně). Následně se u těchto znaků zkoumá váha směrem k požadavku, ta se určuje obvykle čtyřmi stupni: silná závislost, průměrná závislost, slabá závislost a nezávislost.

Obr. 2.5 Schéma Domu kvality vytvořím vlastní schéma



Zdroj: Nenadál (2018) Management kvality pro 21. století

Ve finální fázi se vztahy mezi znaky a požadavky na produkt v grafu vyjadřují předem zvolenými grafickými symboly. Pokud existuje nezávislost mezi zvoleným znakem a požadavkem, tak pole mezi těmito hodnotami zůstává volné. Vyhodnocení mezi zvolenými hodnotami, jak na vertikální, tak na horizontální poloze poskytuje informace, které znaky produktů mají prolínací tendenci s požadavky na produkt. Pokud by některý z požadavků neměl žádnou tendenci se prolínat s některým ze znaků, tak by se tento požadavek měl doplnit. Součástí domu kvality je také porovnání s konkurencí, tyto informace zpravidla zpracovávají vývojoví pracovníci. Informace jsou zpracovávány na základě informací ohledně technických parametrů od konkurenčních produktů. V následně správně navrženém maticovém diagramu, potažmo Domu kvality, by měl nyní být dostatek informací, aby došlo k správnému navržení cílových hodnot navrhovaného produktu. Tyto navržené cílové hodnoty je nutné zaznamenat do základny Domu kvality, a pak se tyto hodnoty stávají rozhodujícími pro následné zadání při vývoji produktu, který je tento maticový graf zaměřen. V rámci plánování kvality lze touto cestou využít mnohou řadu dalších aplikací zaměřených na plánování kvality. (Nenadál, 2018)

3 ANALÝZA STAVU MANAGEMNTU KVALITY HOKEJOVÉHO KLUBU V OPAVĚ

Hokejový klub v Opavě patří k tradičním sportovním organizacím ve statutárním městě Opava. Struktura hokejového klubu Opava naznačuje, že klub se organizačně i věcně vyvíjí. Klub se věnuje mládeži, ženskému hokeji a vrcholové soutěži ve své disciplíně. Výkonnost hokejového klubu je vyjádřena za období 2016 až 2020. Financování klubu za zmíněné období je zobrazeno v Tab. 3.1 a následně okomentováno. Klub je veden jako společnost s ručeným omezeným a je ve vlastnictví SMO. Čili o vizi a směru tohoto klubu nejvíce rozhoduje vedení SMO. Vedení SMO jmenuje do funkce jednatele člověka, který nejvíce vyhovuje podmínkám výběrového řízení a jeho vize je nejvíce podobná vizi vedení SMO. Následně je jmenovaný jednatel ze své zodpovědný právě vedení SMO.

3. 1 Statutární město Opava a sport

Statutární město Opava leží na stejnojmenné řece Opavě a nachází se v Moravskoslezském kraji. Rozloha města činí 90,61 km². V rámci České republiky je právě tato slezská metropole patnácté největší město dle počtu obyvatel, k poslednímu dni roku 2018 zde žilo v Opavě přes 56 tis. obyvatel.

Dle zákona č. 128/2000 Sb. o obcích je město Opava městem statutárním. Dle obecně závazné vyhlášky se SMO člení na městské části. V rámci ČR dělíme statutární města na dva typy, členěné a nečleněné. Lze tedy říct, že je Opava statutární město členěné. Skládá se celkem z devíti městských částí. Největší částí je Opava – město, dále jsou to části Malé Hoštice, Milostovice, Komárov, Podvihov, Suché Lazce, Vlastovičky, Vávrovice, Zlatníky. Každá ze všech zmíněných městských částí spravuje dané zastupitelstvo v čele se starostou, kromě části Opava – město. V rámci této skutečnosti je nutné zmínit, že SMO je ojedinělým statutárním městem, kde centrum města (Opava – město) je spravováno přímo orgány SMO. Nejvyšším voleným orgánem SMO je zastupitelstvo města, skládá se z 39 členů. Radu SMO tvoří primátor, náměstci primátora a další členové rady, kteří jsou voleni z řad zastupitelstva SMO. Počet členů v radě SMO je 11. Primátorem SMO je Ing. Tomáš Navrátil, jeho první náměstkyní je Bc. Hana Brňáková. Dalším orgánem a zároveň symbolem SMO je magistrát, který sídlí v budově Hlášky na Horním náměstí v Opavě. (Obecně závazná vyhláška SMO)

Obyvatelstvo v Opavě se za sledované období vyvíjelo následovně, viz Tab. 3.1. Počet obyvatel v tabulce je uvedený vždy k poslednímu kalendářnímu dni daného roku. Z tabulky je zřejmé, že počet obyvatel v čase klesá. Ke konci roku 2018 klesl počet obyvatel pod hranici 57 tisíc.

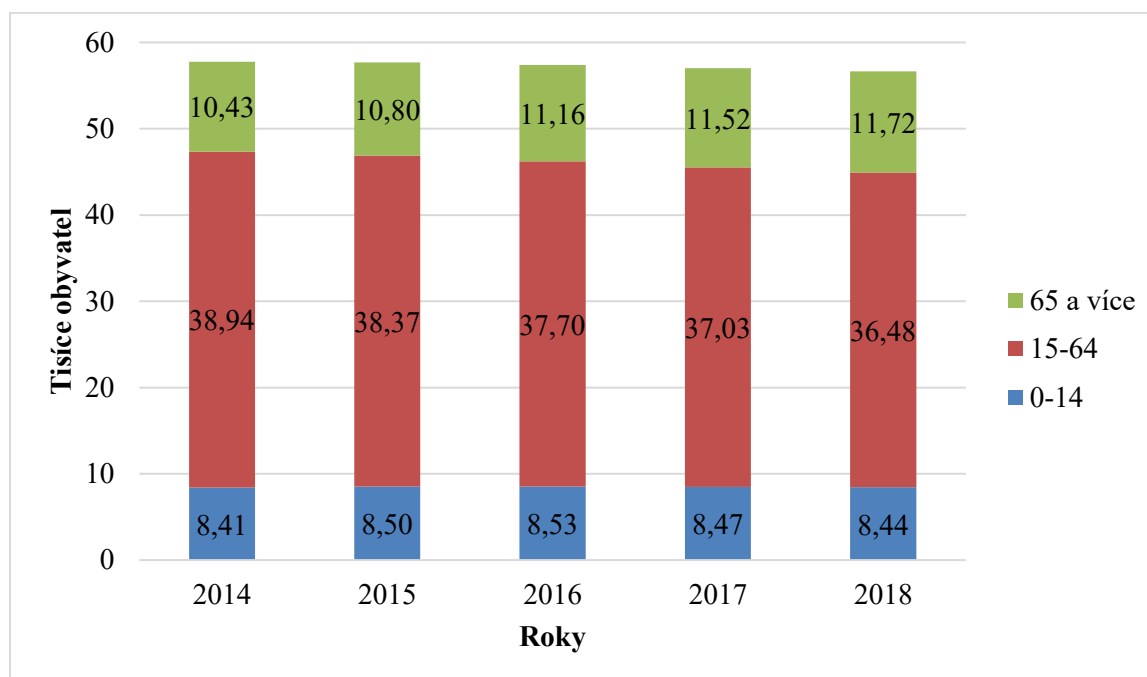
Tab. 3.1 Vývoj obyvatel SMO za období 2014-2020

Roky	2014	2015	2016	2017	2018
Počet obyvatel	57 772	57 676	57 387	57 019	56 638

Zdroj: Český statistický úřad

V Obr. 3.1 je už zobrazen vývoj počtu obyvatel SMO dle věkových skupin, které jsou určeny následovně. První skupina je obyvatelstvo ve věku do 14 let včetně, druhá skupina je obyvatelstvo od 15 až do 64 let včetně, poslední skupina je tvořena obyvatelstvem 65 let a více. Ze zmíněného obrázku je patrné, že obyvatelstvo SMO stárne, jelikož roste třetí ze výše jmenovaných skupin. Naopak skupina obyvatelstva ve věku do čtrnácti let včetně se pohybuje relativně ve stejné úrovni, z toho lze tedy usoudit, že prostřední skupina v počtu zastoupení obyvatelstva bude i v budoucích letech klesat. Dle tohoto hlediska lze vyčíst, že mandatorní výdaje z rozpočtu SMO na důchody budou v následujících letech růst.

Obr. 3.1 Věková struktura obyvatelstva SMO za období 2014-2018

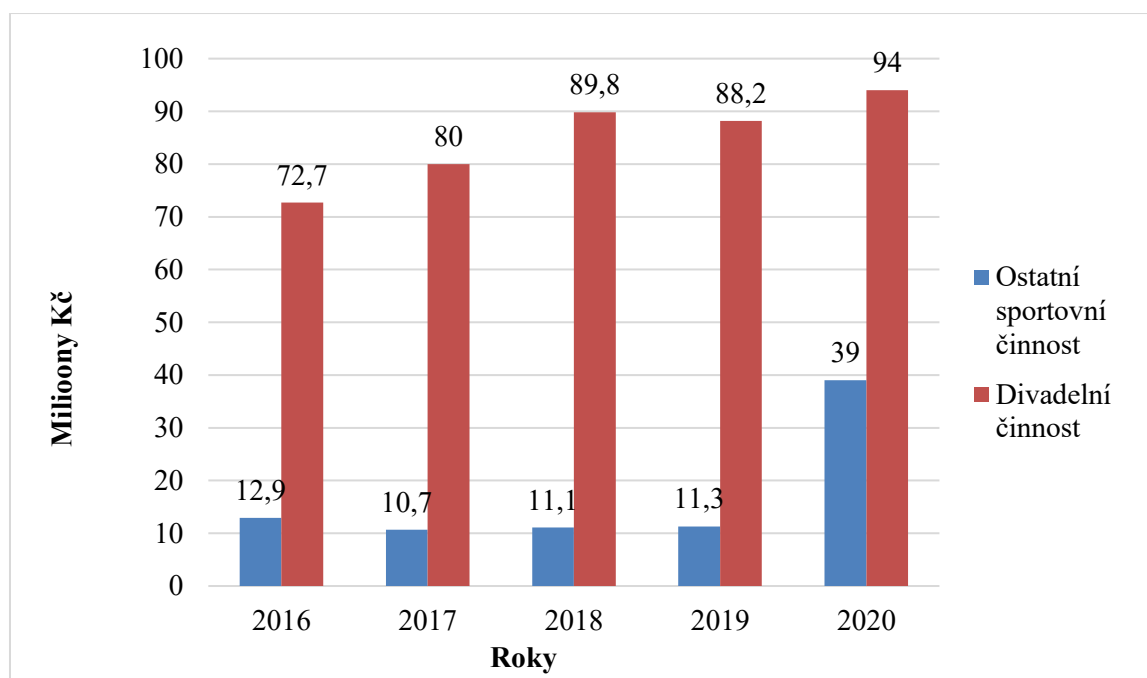


Zdroj: český statistický úřad

Podpora sportu v Opavě je především mezi obyvatelstvem horkým tématem, jelikož se dá Opava považovat za město sportu. Lze říct, že v ČR patří mezi nejsledovanější sporty fotbal, lední hokej a také basketbal. Tento fakt je srovnatelný i v rámci opavského území, nicméně je nutně sdělit, že všechny tři kluby reprezentující Opavu ve svých oborech jsou městskými

organizacemi, tudíž jsou tyto kluby ve vlastnictví SMO. Fotbalový a basketbalový klub jsou organizace vedeny jako akciové společnosti a oba tyto kluby reprezentují Opavu v nejvyšších tuzemských soutěžích, kdežto klub hokejový je společnost s ručeným omezeným a reprezentuje město až v třetí nejvyšší soutěži. Je velice těžké, aby město financovalo všechny tři organizace, a ještě k tomu na takových úrovních. Lze tedy tyto zmíněné organizace označit jako konkurenční. Největším konkurentem z jiného odvětví dle výdajů z rozpočtu SMO je divadelní činnost. V následujícím Obr. 3.2 je porovnání výdajů z rozpočtu města na sportovní a divadelní činnost. Je nutné podotknout, že SMO je jediné okresní město v ČR, které financuje vlastní divadlo. V rámci výdajů na sportovní činnost nejsou započteny výdaje na správu zařízení objektů, které jsou ve vlastnictví města, kam patří jak moderní basketbalová hala, zimní stadion i fotbalový stadion v městských sadech. Graf pro rok 2020 vychází z plánovaných výdajů v tomto roce.

Obr. 3.2 Porovnání výdajů jednotlivých oblastí ze SMO za období 2016-2020



Zdroj: Rozpočet SMO 2016-2020 (vlastní zpracování)

K Obr. 3.2 patří i níže uvedená Tab. 3.2, kde je procentuálně vyjádřeno, jak se procentuálně podílí veřejnými finance SMO na provozu sportu a sportovních činností na území Opavy. Rozpočet pro rok 2020 je pouze orientační, ale vychází se přímo z plánovaného rozpočtu pro tento rok.

Tab. 3.2 Podíl výdajů na sportovní činnost k celkovým výdajům rozpočtu SMO, v %

Roky	2016	2017	2018	2019	2020
% výdaje	1,6 %	0,8 %	0,5 %	2,3 %	2,2 %

Zdroj: Rozpočet SMO 2016-2020 (vlastní zpracování)

V Tab. 3.3 jsou zobrazeny skutečné výdaje na správu či realizaci staveb v majetku SMO. Jednoznačně nejvyšší výdaje na sportovní zařízení v majetku města byly vynaloženy v roce 2018, kdy muselo vedení města Opavy uvolnit finance na realizaci vyhřívání trávníku na fotbalovém stadionu v Městských sadech. Důvodem nutnosti této výstavby byl fakt, že SFC Opava postoupil do nejvyšší soutěže, kde je potřeba mít vyhřívání trávníku, jinak není možné organizovat domácí zápasy v této soutěži. Je tedy zjevné, že ve zmíněném roce výdaje vzrostly na 118 mil. Kč. Následující roky souvisí s provozem vyhřívání trávníku fotbalového klubu, jelikož fotbalový svaz nařizuje striktně pravidla ohledně funkce vyhřívání trávníku. Výdaje pro rok 2020 jsou tvořeny dle provizoria z předešlého roku, tedy roku 2019. V roce 2021 a 2022 se očekává, že se tyto výdaje zvýší při realizaci rekonstrukce zimního stadionu, která je naplánovaná na dvě etapy, ty budou právě realizovány v období jara a léta ve zmíněných letech.

Tab. 3.3 Výdaje z rozpočtu SMO na sportovní zařízení ve vlastnictví SMO za období 2016-2020, mil. Kč

Roky	2016	2017	2018	2019	2020
Výdaje	57	66	118	91	91

Zdroj: Rozpočet SMO 2016-2020

3. 2 Hokejový klub Opava: organizace a dotace

Hokejový klub Opava je tradiční hokejový klub, který působil, působí a také bude působit na českých kluzištích. V současné době se jedná o společnost s ručením omezeným, ve které hraje značnou část roli statutární město Opava. Čili lze říct, že společnost je v plné režii činovníku statutárního města Opava, a to od ledna roku 2016, kdy byl tento klub v průběhu sezóny odkoupen od tehdejšího majitele. Společnost vznikla přesně 4. prosince 2015 zápisem do obchodního rejstříku (výpis z OR). Za vedení klubu je zodpovědný jeho jednatel, který je volen a odvoláván dozorčí radou hokejového klubu. Z ekonomického hlediska lze uvést, že se klub v současnosti skládá ze čtyř částí. Lépe řečeno klub je rozdělen do čtyř středisek. Nicméně je nutně uvést, že všechny střediska jsou na sebe navzájem propojené a nelze říct, že by jedno středisko bez ostatních mohlo fungovat.

Prvním střediskem opavského hokejového klubu je **mládež**. Jedná se o nejdůležitější část opavského hokejového klubu, jelikož primárním cílem pro mládež by mělo znamenat posunutí do A-týmu, což se dá považovat za směr nějaké nastavené koncepce. V dnešním moderním

hokejovém světě je práce s mládeží velmi důležitá. A pokud je řeč o práci s mládeží, tak v dnešní hokejové době to není jenom o tréninku na ledě, ale roli ve správné práci s mládeží hraje daleko víc faktorů, které klub musí plnit. Pokud tyto faktory klub plnit nebude, tak hrozí přesun mladíků ke konkurenci, a to do konkurenčních hokejových klubů v moravskoslezském kraji, nebo dítě, potažmo rodiče zvolí jiný sport. Zpravidla jiný klub volí rodiče s dětmi, které už prošli kategorií mladších žáků, protože tohle je už věk, kdy je těžké začít s jiným sportem a je škoda končit. U těch mladších kategorií dochází spíše k přechodu k jinému konkurenčnímu sportu. Zmíněné faktory, které ovlivňují práci s mládeží, jak bylo popsáno výše, je hned několik. Je třeba uvést, že nejpodstatnější částí je práce s dětmi v tréninku na ledě, kdy trenéři zdokonalují individuální a taky týmové schopnosti celé mládeže. Ale důležité je taky se dětem věnovat i mimo led. V opavském klubu má každá kategorie k dispozici i tréninky mimo led, kde je třeba rozvíjet jejich fyziologické schopnosti. K dispozici tzv. tréninkům na suchu, využívá mládež prostory rozcvičovny, která je vybavena potřebnými pomůckami k cvičení, posilování atd. Nadále klub využívá spolupráce s místním gymnáziem a využívá k pronájmu nedalekou tělocvičnu k dalším možným tréninkům na suchu.

V rámci všech tréninku, myšleno na ledě i na suchu, musí klub zajistit školené trenéry, kteří se nemalou částí podílí na správném rozvoji mládeže. Součástí zimního stadionu je také regenerační zóna, kde mládež může využít saunu, bazének a regenerační vanu, vše potřebné pro regeneraci. Tuto možnost využívají především starší kategorie jako je dorost a juniorka. Je nutné zmínit, že regenerační zóna nepatří mezi nejmodernější, ale svůj účel bohatě splní. Dále klub musí zajistit vše nutné, aby mládež mohla fungovat. Zde patří materiální zázemí v podobě dresů (tréninkových a zápasových), a také například doprava na zápasy mládeže.

Všechny zmíněné faktory, které ovlivňují rozvoj mládeže, jsou zajištěny z rozpočtu střediska na mládež. V rámci této skutečnosti je nutné zmínit, že chod mládeže opavského klubu je zajištěn neinvestiční účelovou dotací ze strany statutárního města Opavy ve výši 4 mil. Kč. Tato částka má za úkol pokrýt všechny náklady spojené s ročním chodem opavské hokejové mládeže. Druhým střediskem opavského hokejového klubu je **správa**. Jedná se o správu zimního stadionu města Opavy. Už z názvu zimního stadionu je patrné, že správa bude pod záštitou statutárního města Opavy.

Statutární město Opava vyčleňuje každý rok finanční balíček formou neinvestiční účelové dotace na chod zimního stadionu, pro rok 2020 tato částka činí 8,2 mil. Kč. Pod správou zimního stadionu se rozumí zajištění celoročního chodu celého objektu, ale taky správních věcí

kolem hokejového klubu. Finanční zabezpečení tohoto střediska je určeno na provoz zimního stadionu, jak přes sezónu, tak i přes dobu, kdy je led v letních měsících rozpuštěn. Je třeba zabezpečit zaměstnance, kteří patří pod správu, míněno ledaře a úklidové pracovníce. Také je třeba pokrýt všechny služby spojené s provozem stadionu. Led na zimním stadionu zpravidla bývá od posledního týdne v červenci až do konce března. Pracovní náplní ledařů v období bez ledu bývá v podobě drobných oprav na majetku zimního stadionu. Závislost správy ostatních středisek na středisku správy je obrovská, bez správy zimního stadionu by klub horkotěžko mohl existovat. Třetím střediskem je **A-tým**, který hraje tuzemskou třetí nejvyšší soutěž. Nutné konstatovat, že se klub pohybuje v poloprofesionální sféře, to ovšem nic nemění na tom, že by přístup všech zúčastněných stran v klubu měl být na profesionální úrovni. Jelikož se jedná o třetí nejvyšší soutěž, mělo by zde existovat propojení právě se střediskem mládeže, kdy by se junioři měli pomalu přesunovat do A-týmu. Dále je nutné, aby na úrovni třetí nejvyšší soutěže byl A-tým poskládán převážně z odchovanců. Všechny náklady spojené s provozem A-týmu jsou právě součástí střediska A-týmu.

Zajištění chodu A-týmu se podobá v některých směrech jako chod mládeže, je nutné hráčům zajistit určitý servis, materiální vybavení, ale také přístup do výše zmíněné regenerační zóny. Rozpočet na sezónu druholigového mančaftu se pohybuje kolem 3 mil. Kč, statutární město Opava podporuje mužský sport neinvestiční účelovou dotací ve výši 550 tis. Kč. Zbytek financí na chod mužstva režiruje vedení hokejového klubu formou sponzorských darů. Je třeba zajistit odměnu hráčů, trenérů, ale také ostatních funkcionářů. Zpravidla se o mužstvo stará vedoucí mužstva a kustod. Dále musí vedení klubu zajistit adekvátní dopravu na venkovní zápasy. Existuje nepsané pravidlo, že klub bývá posuzován právě podle výsledků A-týmu. Pokud se daří, tak společnost chce vidět zápasy i za cenu horšího zimního stadionu, pokud se nedaří tak má společnost tendenci hovořit o klubu stylem, že se dělá všechno špatně.

Existence a výkony A-týmu je pro klub a jeho budoucnost nesmírně důležitá. Dospělí hráči by měli plnit funkci vzorů pro mládež, a hlavně by se měla mládež po uplynutí mládežnického věku vždy kam posunout. Pokud by A-tým nebyl, chlapci z mládeže by museli odejít za hokejem jinam, nebo by byli nuceni skončit.

Čtvrté středisko opavského klubu je **ženský hokej**. Ženské družstvo hraje druhou nejvyšší tuzemskou soutěž, nicméně v historii opavského hokeje se ženy mohou pyšnit několika tituly mistra ČR. V rámci ženského družstva a mládeže existuje propojení takové, že ženy v mládeži mohou hrát v chlapeckých kategoriích, nicméně od dospělého věku mohou hrát pouze za ženy.

Tady lze vidět právě propojení mládeže s ženským týmem. I ženské družstvo dostává neinvestiční účelovou dotace ve výši 330 tis. Kč, která je vyhrazena na všechny náklady spojené provozem ženského týmu (Výroční zpráva HKO a interní zdroj HKO).

Své tréninky a domácí zápasy hokejisté a hokejistky Opavy odehrávají na zimním stadionu města Opavy. Dle katastru nemovitostí má vlastnické právo na tento objekt statutární město Opava. Zimní stadion má kapacitu 5500 diváků. Ve výroční zprávě klubu za rok 2019 je udáno, že je rekonstrukce obrovskou výzvou. Ta je závislá na finančních prostředcích SMO. V současné době se spekuluje, že má statutární město Opava připraveno 130 mil. Kč na rozsáhlou rekonstrukci a modernizaci zimního stadionu, který je momentálně nejstarším využívaným zimním stadionem ve střední Evropě.

V rámci opavské hokejové mládeže je nutné zmínit subjekt, který je úzce spjatý přímo se společností HK Opava s.r.o. Jedná se o **Hokejový spolek Opava**, spolek vznikl za účelem získávání dotací, které mají nápomoci k chodu klubu. Například může spolek požádat o dotaci na mezinárodní mládežnický turnaj, nebo na různé činnosti spojené s nábojem mládeže do hokejového klubu.

Statutární město jako vlastník hokejového klubu zprostředkovává finance na provoz celého klubu, ale také všechny ostatní věci spojené s provozem ledního hokeje v Opavě, myšleno zejména na provoz a údržbu zimního stadionu.

V následující Tab. 3.1 je popsán současný vývoj dotací dle jednotlivých středisek HK Opava s.r.o. za uplynulé hospodářské roky včetně probíhajícího roku 2020. Jak bylo výše zmíněno, dotace jsou zprostředkovány z rozpočtu SMO jako přímá podpora formou neinvestičních účelových dotací. V prvním roce po odkoupení hokejového klubu do vlastnictví SMO se informace ohledně rozpočtu pro nadcházející roky čerpala vesměs z informací získaných od předchozího majitele. Dotace na první rok provozu **mládeže** byla stanovena na 3,5 mil. Kč, ale skrze výdaje přesahující tuto dotaci SMO zvedlo budoucí dotace na mládež na 4 mil. Kč. Mezi uznatelné náklady na mládež patří například mzdy trenérům, doprava na zápasy, vybavení pro děti, broušení bruslí apod. V rámci mládeže si hokejový klub pomáhá založeným hokejovým spolkem, skrze který může žádat další různé dotace na mládež, viz níže uvedená škola bruslení pro mateřské školy. U střediska **správy** zimního stadionu byla poskytnuta dotace až na průběh roku 2017, jelikož správa zimního stadionu byla do roku 2017 pod jinou městskou organizací. Správu zimního stadionu zařizovali Technické služby Opava s.r.o.

Vývoj dotace na správu zimního stadionu je přímo úměrný době provozu ledové plochy, a také růstu cen energií. Z tabulky lze vyčíst, že provoz zimního stadionu roste v čase dle uplynulých let. Dá se to předpokládat i v roce 2021. U třetího střediska, u **A-týmu** se pohybují dotace v řádech sta tisíc. A-tým hraje pouze třetí nejvyšší tuzemskou soutěž, která je vedena jako poloprofesionální. To ovšem neznamená, že si hráči a realizační tým nezaslouží adekvátní servis. Rozpočet na sezónu A-týmu se pohybuje okolo 3 mil. Kč. Rozpočet na celou sezónu se odvíjí od počtu hráčů a jejich odměn, a také na struktuře soutěže, ve které tým nastupuje. Tím autor myslí, že záleží na počtu soupeřů v daném ročníku a jejich vzdálenost od města Opavy. Právě struktura soutěže má tendenci se každý rok měnit. V této souvislosti musí jednatel zajistit chod A-týmu za pomoci partnerů a sponzorských darů, nebo příjmů z vlastních zdrojů. Dle níže uvedené Tab. 3.4 je zřejmé, že dotace na A-tým z rozpočtu SMO až na rok 2019, do té doby finance na provoz A-týmu pocházely z vlastních zdrojů a prostředků v rámci sponzoringu. **Ženskému** týmu byla schválena dotace, také až v roce 2019 a v roce 2020. Dle rozpočtů HKO se rozpočet na sezónu ženského týmu pohybuje okolo 500 tis. Kč. V sezónách před rokem 2019 byl provoz ženského týmu zajišťován pomocí vlastních zdrojů a sponzorských darů určeným ženskému týmu.

Tab. 3.4 Neinvestiční účelové dotace z rozpočtu SMO dle jednotlivých středisek HK Opava s.r.o. (v tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019	2020
Mládež	3 500	4 000	4 000	4 000	4 000
Správa	¹ *	6 000	7 500	7 500	8 200
A-tým	nežádáno	nežádáno	nežádáno	500	550
Ženy	nežádáno	nežádáno	nežádáno	343	380
Celkem	3 500	10 000	11 500	12 343	13 130

Zdroj: Usnesení zastupitelstva jednotlivých let, (vlastní zpracování),

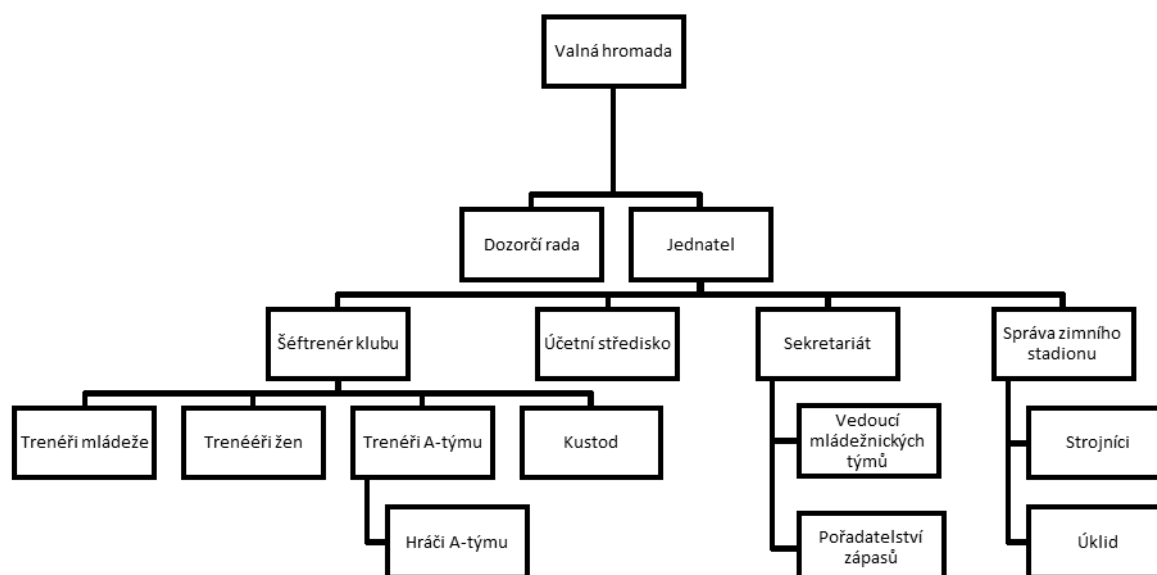
Nejvyšším orgánem klubu je valná hromada, které se ve své práci zodpovídá zvolený jednatel. Dále na jednatele kroky v oblasti řízení dohlíží dozorčí rada, která se skládá z pěti členů². Původní zakladatelská listina uváděla, že jednatelé musí být zvoleni dva, nicméně dle výpisu z obchodního rejstříku byla zakladatelská listina změněna, a to konkrétně dne 19. září 2019, že jednatel společnosti může být pouze jeden a může tedy jednat jménem společnosti samostatně. Za dobu vzniku této společnosti se prostřídalo na pozici jednatelů celkem pět jednatelů, ale je

¹ Správa zimního stadionu v tomto roce nebyla realizována HKO s.r.o., ale jinou městskou organizací.

² Konkrétně to jsou Ing. Martin Piech, Pavel Beran, Mgr. Dalibor Bárta, Mgr. Simona Horáková, Petr Vimmer. Současným jednatel společnosti je p. René Holuša.

nutné brát v potaz výše zmíněný fakt, že byl listinou stanovený počet jednatelů. Jednatel je zodpovědný za veškerou organizaci a delegaci všech podřízených. Dále je zodpovědný za ekonomický chod celé společnosti, v této oblasti je jednateleovi nápomocen sekretář klubu a také účetní. Sekretář klubu má ve své pozici na starosti řízení domácích utkání všech kategorií, vyřizování dokumentů a taky je zodpovědný za správnost dokumentů potřebných k lednímu hokeji dle stanov ČSLH. Dále jednatel společnosti zaměstnává a volí šéftrenéra, který je zodpovědný za chod klubu v rámci sportovní stránky.

Obr. 3.3 Organizační schéma HK Opava s.r.o.



Zdroj: Výroční zpráva HK Opava s.r.o. 2019, (vlastní zpracování)

Šéftrenérova povinnost je delegace (zvolte vhodnější termín) všech trenérů jak u mládeže, tak u A-týmu, a také týmu žen, dle organizačního schéma HKO (viz. Obr. 3.1). Nadále je jeho povinností udávat směr výchovy hokejistů, připravuje veškerý tréninkový plán pro mládežnické kategorie. Další podkategorii v rámci organizačního schéma společnosti je správa zimního stadionu. Svou pracovní povinnost ve správě zimního stadionu vykonávají úklidové zaměstnankyně, a péči o led a veškeré manuální práce ohledně zimního stadionu zastávají

strojnici. Led je zpravidla k dispozici od posledního týdne v červenci až do konce března, zde záleží vždy vytiženost zimního stadionu v jarním měsíci.

3. 3 Historie hokeje v Opavě

Opavský hokejový klub vznikl v roce 1908, tehdy pod názvem Troppauer EV. Zkratka EV znamenala německy bruslařský klub (Eislaufverein). V té době se Opava mohla pyšnit třetím největším přírodním kluzištěm ve střední Evropě. Některé údaje tvrdí, že toto kluziště bylo zprovozněné, již v roce 1858 a mělo nevídané rozměry, a to 240 x 50 metrů. Dalším nevídaným faktem opavského kluziště bylo, že tento architektonický objekt byl v létě využíván jako koupaliště. V mezi válečným obdobím bylo opavské kluziště vyhlášené nejen v ČR, ale i celé Evropě. Tento fakt potvrzuje to, že v roce 1928 se na opavském kluzišti konalo Mistrovství Evropy v krasobruslení. Zásadní změnu opavského hokeje, která měla přinést do Opavy vybudování nové plochy s umělým ledem, přišla již v roce 1927. Stavební práce začaly až v roce 1935, ale kvůli financím a politické situaci se stavební práce nedokončili. Ve výše zmíněném období se klub Troppauer EV může pyšnit dokonce i mistrovským titulem, nejedná se však o titul českého přeborníka, ale titul mistr německého hokejového svazu. Opava (Troppau) měla jistý nárok účastnit se mistrovství Německa, jelikož převážná část hráčů byla německých, a také protože se jednalo o německý klub. Troppauer EV se tak přejmenoval na již tradiční název, a to HC Slezan Opava. V rámci této reorganizace se klub už objevoval jenom v soutěžích pořádaných českým svazem ledního hokeje. Po válečné době přineslo Opavě i zastřešení zimního stadionu, v republice to byl teprve třetí zimní stadion se zastřešením. Konkrétně se jednalo o rok 1956. Střechu opavského stadionu neslo deset ocelových nosníků. Co se týče dvou prvních stadionů v republice, které byly zastřešené dříve než ten opavský, tak ani jeden z nich už není funkční. Konkrétně se jedná o zimní stadion Josefa Kotase v Ostravě a zimní stadion na Štvanici v Praze. Oba tyto stadiony jsou již nefunkční a byly zdemolovány. Čili lze tvrdit, že opavský zimní stadion je nejstarším funkčním stadionem v České republice, na kterém se stále provozuje lední hokej. Stadion byl vybaven 9 šatny, klubovnou, kanceláři, strojovnou, kotelnou, promítacím zařízením, ubytovacími místnostmi, ošetrovnou, brusírnou a také kavárnou. Zázemí tohoto stadionu v této době dominovalo nevídanými hodnotami. Následující léta přinášely opavskému hokeji kolísavé výkony. Zejména v 70. letech opavští hokejisté výkony jako na houpačce, jednu sezonu hráli o postup mezi elitu, tu další měli co dělat, aby udrželi příslušnost v druhé nejvyšší soutěži. Za zmínku stojí určitě rok 1977, kdy opavský Slezan neúspěšně absolvoval baráž proti trenčínské Dukle. Po tomto vzájemném

střetnutí se objevovali spekulace, že za touto sérií úspěšnou pro Trenčín stojí politické aspekty, které chtěly v nejvyšší soutěži armádní klub.

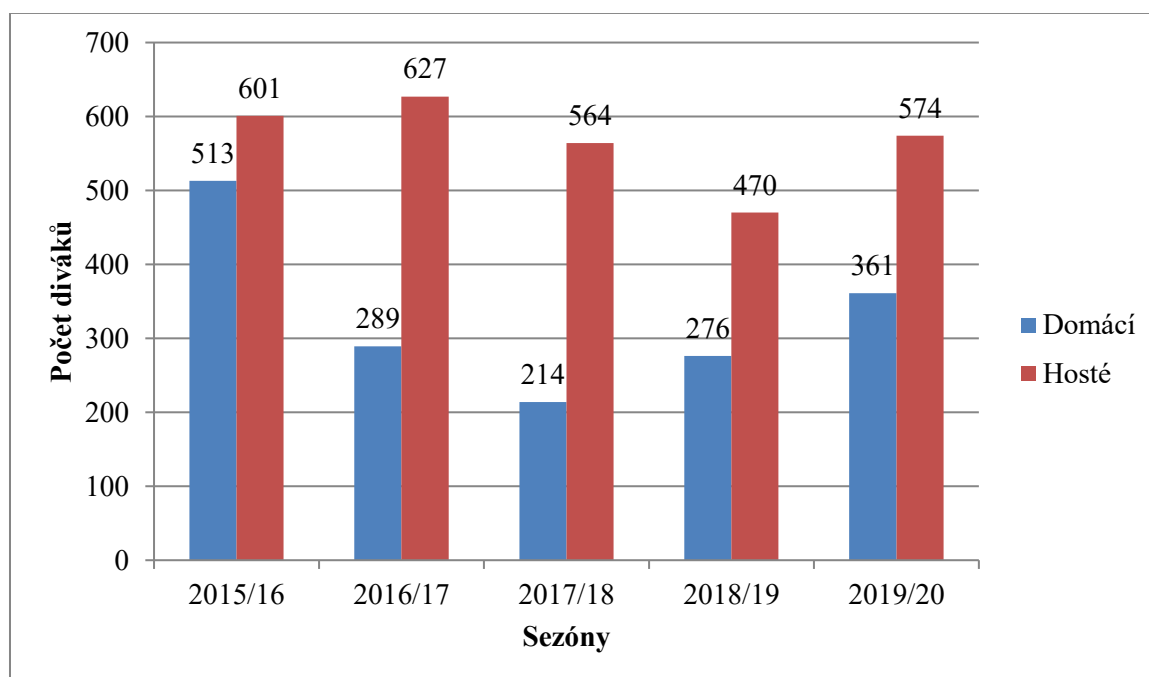
Na začátku 90. let to s opavským hokejem vypadalo poměrně špatně, nicméně, v tomto období se do vedení hokejového klubu dostal opavský podnikatel Radim Masný, jenž chtěl postoupit do nejvyšší soutěže. Stanovený cíl se povedl a opavský hokej se v roce 1996 probojoval mezi českou elitu. Klub vydržel v extralize celkem tři sezóny, přičemž v prvních dvou musel svou účast v extralize hájit až v závěrečné baráži. Ve své třetí sezóně mezi elitou se opavský klub zachránil již v základní části, jednalo se o sezónu 1998/1999. Nicméně to pro opavský klub nic neznamenalo, jelikož majitel převedl extraligovou licenci do Havířova. Tímto činem skončila extraligová éra opavského hokeje. V nadcházející sezoně hrál opavský klub pouze 1. ligu. V letech 1999 až 2005 opavským klub bojoval spíše ve spodních patrech druhé nejvyšší soutěže a vygradovalo to tím, že na jaře roku 2005 opustil opavský klub hokejovou mapu našich soutěží, převážně z finančních důvodů. V následujících dvou sezonách v Opavě fungovala jenom mládež, která hájila opavské barvy v nejvyšších soutěžích, a to ve všech kategoriích. Díky zachování mládeže se do Opavy vrátil opět mužský hokej koupí licence do Velké Bíteše v roce 2007. Mužský tým hrál třetí nejvyšší soutěž a byl tvořen převážně z opavských odchovanců. Největším úspěchem této éry byla sezóna 2007/2008, kdy opavští dorostenci brali stříbrné medaile pro vicemistra dorostenecké extraligy. V rámci A-týmu se za nejlepší, dá označit sezóna 2014/2015, kdy se mužský tým probojoval do semifinále 2. ligy. (Archiv HK Opava s.r.o.)

3. 4 Současnost hokejového klubu: A-tým, členové a návštěvnost

V sezóně 2015/2016 statutární město Opava odkoupilo hokejový klub od tehdejšího majitele. SMO převzalo tedy klub na úrovni, kdy A-tým hrál třetí nejvyšší soutěž a mládežnické kategorie, starší a mladší dorost, hráli své nejvyšší soutěže. Převod klub nebyl vůbec jednoduchý, jelikož k převodu docházelo během rozjeté sezóny. V rámci ekonomiky vedení nového klubu vycházelo z převzatých dokumentů od bývalého provozovatele klubu, tehdejšího HC Slezan s.r.o. S převodem klubu docházelo k jistým událostem, které nebyly pozitivní pro následný vývoj nového klubu. Jak dokazují data z uvedených obrázků níže, byl tento převod téměř urychlený a nebral v potaz například přestupní řády ČSLH, čili spoustu dětí mohlo odejít z opavského hokejového klubu, kam chtěli. Od roku 2016 se Opavský A-tým za poslední čtyři sezóny probojoval pouze jednou do play-off, ve kterém v předešlých sezónách byl neodmyslitelnou součástí. Nicméně poslední sezóna 2019/2020 ukázala, že mužský hokej

v Opavě nemusí být týmem, který je považován za otlučák soutěže. Ve zmíněném roce se A-tým umístil po základní části na druhém místě 2. ligy skupiny Východ. Nicméně tehdejší situace v březnu roku 2020 spojená s pandemií koronaviru přerušila hokejový ročník, tudíž byla sezóna anulována. Možný nejlepší výsledek opavského A-týmu tak nebyl zrealizován v celkovém rozsahu. Dalším kritériem spojený s výkonností klubu je počet odchovanců uplatněných v A-týmu, který sezónu od sezóny klesá. Ústup byl zaznamenán i v mládežnických kategoriích, jak ukazuje Tab. 3.2.

Obr. 3.1 Průměrný počet diváků na zápasech opavského hokejového klubu v jednotlivých sezónách

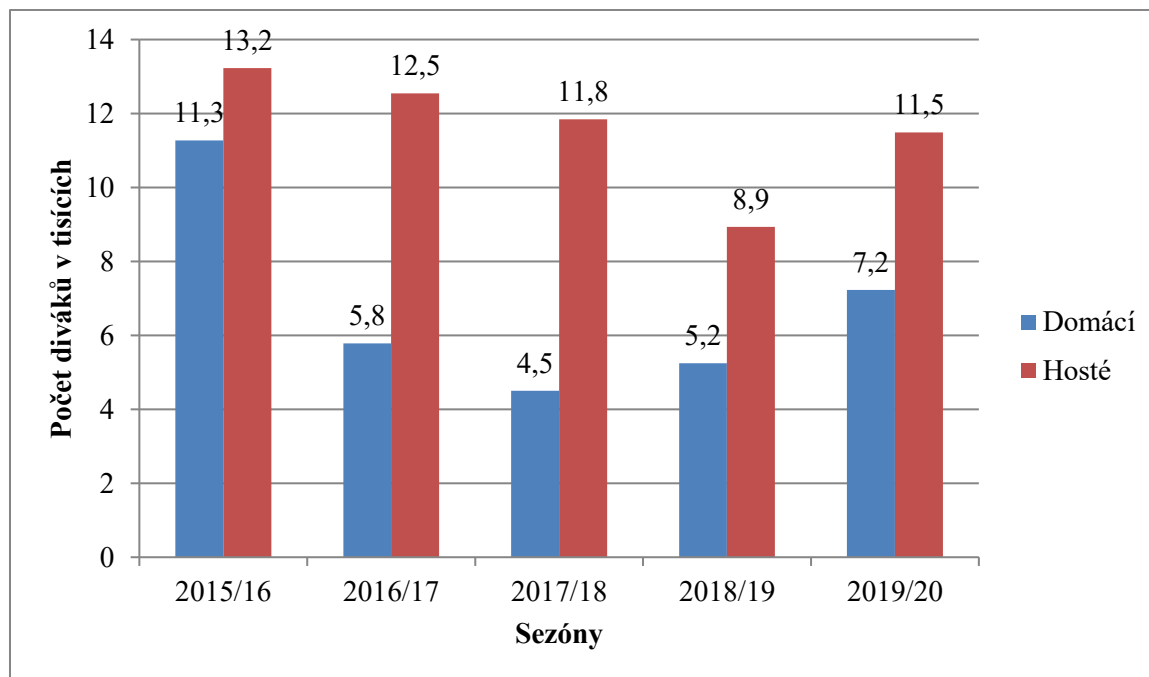


Zdroj: Data dostupná na www.hokej.cz/www/2-liga/statistika-tymu/ (vlastní zpracování)

V Obr. 3.1 lze vidět, jak se vyvíjela průměrná návštěvnost domácích, ale i venkovních zápasů opavského A-týmu. Oba tyto sledované ukazatele mohou být pro výkonnost klubu důležité. Domácí průměrná návštěva ukazuje hladinu oblíbenosti klubu ve vlastních řadách fanoušků, kdežto na venkovní průměrnou návštěvu lze nahlížet ze dvou aspektů. Tím prvním je fanouškovská základna pořádajícího klubu daného utkání, tím druhým je renomé opavského klubu u ostatních diváků v rámci celé soutěže. Myšleno tak, že když A-tým bude předvádět kvalitní hokej, bude na něj chodit více lidí doma, ale i venku. Jelikož diváci budou chtít vidět zajímavou konfrontaci kvalitního hokeje. Ze zmíněného Obr. 3. 1 lze vyčíst, že návštěvnost domácích zápasů klesá od roku 2015 až 2018. Výjimka je sezóna 2018/19, kdy průměrná návštěvnost nepatrně vzrostla oproti předešlé sezoně. Tento fakt si autor vysvětluje, jako možnou reakci diváků na novou skladbu A-týmu. Růst počtu diváků na domácích zápasech je

zjevný i v sezóně 2019/20. Jak bylo popsáno výše, tento ročník byl pro opavský tým výjimečný. Otázkou v tomto směru je skutečnost, jaká by byla návštěvnost, kdyby sezóna v závěru nebyla přerušena. Vedení si v tomto ohledu slibovalo návštěvnost na domácích zápasech přes tisíc diváků.

Obr. 3.2 Počet diváků, kteří navštívili zápasy opavského hokejového klubu v jednotlivých sezonách

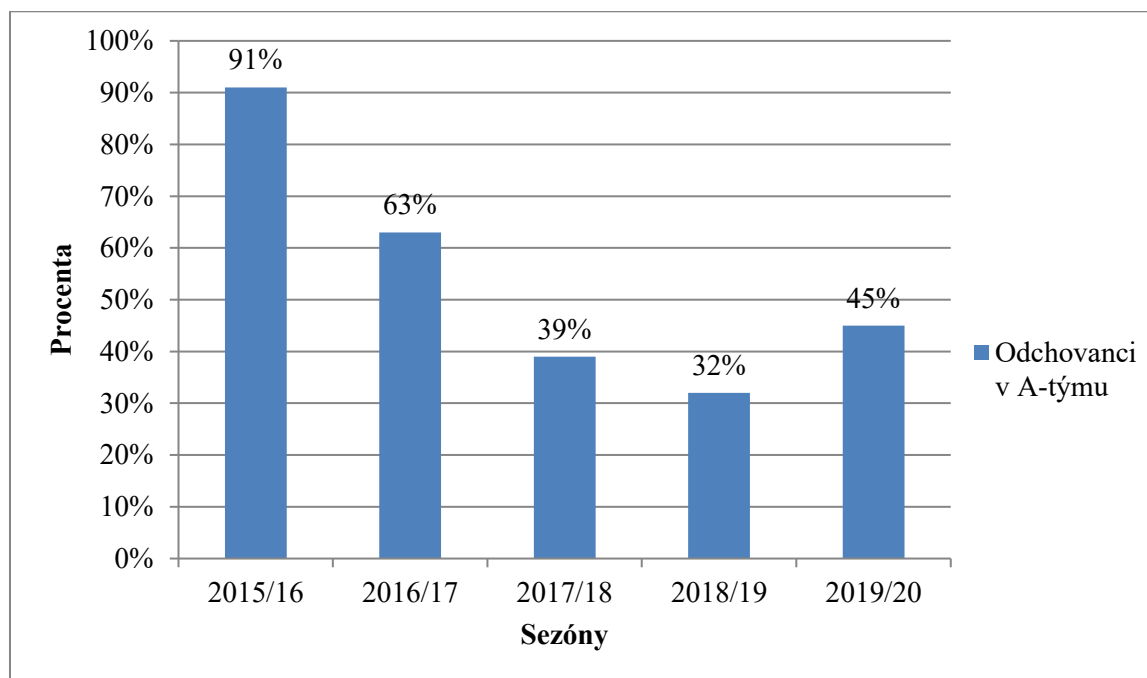


Zdroj: Data dostupná na www.hokej.cz/www/2-liga/statistika-tymu/ (vlastní zpracování)

V Obr. 3.2 lze vysledovat celkový počet diváků v jednotlivých sezonách, kteří navštívili jak domácí, tak venkovní zápasy A-týmu opavského Slezanu. Obr. 3. 2 může být jakýsi signál pro vedení klubu, že se děje něco špatně, protože stejně jako v Obr. 3. 1 sledovaný ukazatel klesá s výjimkou ročníku 2019/20. V následujícím Obr. 3. 3 lze vyčíst skladbu A-týmu z opavských odchovanců v jednotlivých sezonách. Lze snadno vypořadovat, že počet opavských odchovanců v A-týmu od roku 2015 klesal až do roku 2019. V sezóně 2019/20 počet opavských odchovanců v A-týmu patrně vzrostl, nicméně tito odchovanci patří mezi starší hráče v současném kádru, tudíž je otázka, jak tito dotyční se svou kariérou naloží v příštích letech. V tomto ohledu nelze stoprocentně vysledovat budoucí vývoj zastoupení opavských odchovanců při skladbě A-týmu v příštích letech. Tento ukazatel by měl být pro vedení klubu stěžejní, jelikož existuje jistá souvislost mezi návštěvností a podíl opavských odchovanců. Další fakt, který ovlivňuje domácí návštěvnost je bezpochyby umístění týmu v tabulce a taky předvedená hra. Jak bylo sděleno výše, letošní ročník pro opavský A-tým byl výjimečný. Důkazem toho jsou právě zvýšené návštěvnosti, ale taky například zájem médií, ale také práce

klubu na sociálních sítích. Je zřejmé, že se opavský hokej dostal do podvědomí fanoušků právě díky výkonům, komunikaci s médii, ale takou svou prezentací na sociální síti. V posledním ročníku klub prezentoval své výsledky, rozhovory s hráči či trenéry pravidelně na facebooku, kde tento klub sleduje přes tři tisíce příznivců.

Obr. 3.3 Procentuální zastoupení opavských odchovanců v A-týmu v jednotlivých sezónách



Zdroj: Data z www.eliteprospects.com (vlastní zpracování)

V následující Tab. 3.5 a Tab. 3.6 je zaznamenán ústup mládežnických kategorií opavského hokeje. Prvně je v Tab. 3.5 znázorněno počet členů v jednotlivých kategoriích. Optimální počet členů v jednotlivé kategorii by měl být 22, aby byla naplněna celá soupiska 20 hráčů a 2 brankáři. V přípravce je dětí tolik, jelikož příprava je vedena formou kroužku, tak aby se děti učili hlavně bruslit. Jelikož příprava v následujících letech prochází jakousi krystalizací tak je tento počet přijatelný. Ne všechny děti v přípravce mají cíl stát se hokejistou, a ne všichni pak chtějí pokračovat do hokejových tříd. Zmíněná tabulka ukazuje, že by se klub mohl v následujících letech eventuelně vrátit k modelu tříd místo kategorií mladších a starších žáků. V kategorii mladších žáků jsou současně dvě družstva skrze aktuální počet mladíků této kategorii. Obrovským problémem pro udržení mládežníků v klubu je konkurence v podobě hokejových gigantů (Vítkovice, Třinec). Oba zmíněné kluby jsou v rámci ČSLH označeny jako hokejové akademie, tímto titulem mají zajištěné působení mládežnických kategorií v nejvyšších soutěžích. Je dokázáno, že rodiče stahují své děti do větších hokejových klubů, protože čekají od většího klubu příslib do budoucnosti. Autor diplomové práce tvrdí, že u dětí

do patnácti let je přechod mezi kluby nevýznamný. Důvody jsou prosté, zbytečné dojíždění za školou a tréninky, rodiče se musejí více dítěti věnovat. Tyto důvody umocňuje ještě fakt, když klub je schopen zajistit kvalitní trénink pro všechny kategorie. Což konkrétně v opavském klubu zajišťuje šéftrenér mládeže Jiří Žurek a u rodičů se shledává převážně s pochvalou, která je rok od roku větší. Co se týče u mládežníků nad patnáct let, tak v tomto případě je přesun do lepších hokejových klubů logičtější.

Nicméně v letní pauze 2020 plánuje díky zvýšené koncentraci hráčů ve starších a mladších žácích vedení hokejového klubu reorganizaci, která by měla vést k otevření kategorií v podobě tříd. V praxi to znamená, že ze dvou kategorií MŽ a SŽ se stanou kategorie čtyři. Kde budou členové hrát v kategoriích dle ročníků. Bude se jednat o ročníky 2006, 2007, 2008 a 2009.

Tab. 3.5 Přehled počtu členů jednotlivých kategorií HK Opava v sezóně 2019/20

	Přípravka	2. třída	3. třída	4. třída	5. třída	Mladší žáci	Starší žáci	Dorost	Junioři
Počet členů	40	18	19	22	15	31	17	18	16

Zdroj: Interní zdroj HK Opava s.r.o.

V Tab. 3.6 autor porovnává sezóny 2015/16, tedy sezónu, kdy klub převzalo SMO a sezónu 2019/20. Lze vyčíst, že kategorie juniorů (dříve starší dorost) a kategorie dorostu (dříve mladší dorost) hrají o úroveň nižší soutěže v sezoně 2019/20, než v sezóně 2015/16. Tento fakt mohl být způsoben mnoha faktory. Jedním z nich může být nedostatečná výkonnost opavských mládežníků v porovnání s českou mládežnickou špičkou. Ale dalším faktorem může být reorganizace jednotlivých tříd na kategorie mladších a starších žáků, která je zobrazena v Tab. 3.6.

Z důvodu nedostatku členů v jednotlivých třídách muselo vedení udělat opatření a spojit dvě třídy dohromady, tudíž děti v mladších a starších žácích nehrají proti svým soupeřům ve stejných třídách, ale proti soupeřům, kteří jsou ročníkově stejně staří. Toto opatření může být právě jedním z faktorů, jenž zapříčinil nedostatečnou konkurenci dětí a následné konkurenceschopnosti měřit se s českou špičkou, které vedli k sestupu nejstarších mládežnických kategorií opavského klubu o stupeň níž. Nicméně v tomto ústupu hraje podstatnou roli následující fakt. Při realizaci převodu opavského hokeje ze soukromého subjektu v prosinci 2015 na společnost ve vlastnictví SMO se všichni hráči, kteří byli registrováni v subjektu HC Slezan Opava si mohli vybrat, zda dobrovolně přestoupí do nového subjektu HK Opava (vlastník SMO), nebo budou nechráněnými volnými hráči pod svazem

ČSLH. Spousta rodičů využili této situace a nechali své děti (hráče) volnými, tak aby nikdo nebránil v rozvoji jejich kariéry. Nutno podotknout, že v České republice v hokejovém prostředí existuje přestupový řád, který je ohodnocen tabulkově. Z tohoto důvodu volní hráči mohli odejít do kteréhokoliv libovolného klubu zadarmo, kdežto pokud by jejich práva vlastnil HK Opava, tak by tento klub mohl nárokovat přestupovou hodnotu dle tabulek³. Uvedené nastavení je v přímě režii ČSLH, tudíž klub, pokud prodává nějakého hráče, tak má jednoduše řečeno nárok na investované peníze do hráče v průběhu hráčova rozvoje v mládeži.

Tab. 3.6 Rozdíly mezi mládeží v sezoně 2015/16 a 2019/20

	2015/16	2019/20
Junioři (SD)	Extraliga staršího dorostu	Regionální liga juniorů
Dorost (MD)	Extraliga mladšího dorostu	1. liga dorostu

Kategorie mládeže HK Opava	
2015/16	2019/20
Junioři	Junioři
Starší dorost	Dorost
Mladší dorost	Starší žáci
8. třída	
7. třída	Mladší žáci A Mladší žáci B
6. třída	
5. třída	5. třída
4. třída	4. třída
3. třída	3. třída
2. třída	2. třída
Přípravka	Přípravka

Zdroj: Výroční zprávy HK Opava s.r.o. (2016, 2019)

Jak bylo výše zmíněno, jako součást klubu funguje i hokejový spolek. Jelikož si klub zakládá na práci s mládeží, tak je třeba o každého člena v souvislosti s konkurenčními sporty bojovat. Klub díky dotaci z rozpočtu SMO v rámci programu prevence kriminality pro rok 2020 organizuje celoroční činnost s názvem Bruslení pro mateřské školy. Od této činnosti si klub slibuje zvýšení počtu dětí v přípravce, což vede v budoucnu zvýšení počtu členů obecně. Významnou výhodou tohoto programu je, že děti, které přijdou do přípravy v rámci programu, tak už mají ve většině případů základy pro správné bruslení (Interní zdroj hokejového spolku).

³ Dle tabulek přestupního řádu ČSLH si klub vlastní práva na hráče může nárokovat částku za jeho přestup. Částka má výši podle věku a soutěže, ve které hráč nastupuje.

4 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ ZLEPŠENÍ MANAGEMENTU KVALITY HOKEJOVÉHO KLUBU

Zhodnocení managementu kvality hokejového klubu je zaměřeno na vybrané faktory odpovídající požadavkům pojetí komplexního managementu kvality. Stěžejní metodou analýzy je modifikovaný Dům kvality (dále také DK), jehož výchozí metodologie je součástí kap. 2.3.3 diplomové práce a odpovídá schématu na Obr. 2.5. Těžiště analýzy dle Domu kvality představují znaky kvality a požadavky na produkt. Produkt je vnímán jako činnost hokejového klubu v širším i užším pojetí. V širším pojetí lze činnost hokejového klubu vnímat jako sportovní činnost (ženy/muži, děti, mládež, dospělí), v užším pojetí jako utkání pro diváky (sport a zážitek) hokejového klubu.

Bylo stanoveno šest požadavků produkt: výchova mládeže, kvalita trenérů mládeže, výsledky A-týmu, zimní stadión a dotace na mládež, které byly v rámci DK posuzovány z hlediska síly vztah k jednotlivým znakům kvality.

Pro hodnocení dle DK byly zvoleno šest znaků kvality produktu:

- kvalita mládeže,
- počet členů v mládeži,
- návštěvnost zápasů,
- kvalita zázemí,
- práce s mládeží (trenéři a ostatní odborný personál),
- oblíbenost klubu (dobré jméno).

Data a podklady pro sestavení DK byly získány z analýz uvedených v kap. 3 diplomové práce, realizovaného dotazníkového šetření a také na základě interních konzultací s odpovědnými zástupci Hokejového klubu a Statutárního města Opava.

Pro získání potřebných informací k zhodnocení managementu kvality byl vytvořen dotazník, který byl tvořen z 20 ti otázek. Jak bylo zmíněno, cílem dotazníkového šetření bylo získat potřebné informace k realizaci analýzy dle DK a také pro indikování příležitostí ke zlepšování kvality Hokejového klubu Opava. Výzkum v rámci dotazníkového šetření začal 15. února 2020 a skončil 15. března 2020. Cílová skupina byla omezena pouze spodní věkovou hranicí, kdy respondent musel být starší než 14 let, dále bylo šetření určené pro obě pohlaví. Otázky byly uzavřené, pouze v několika případech mohl respondent využít otevřenou odpověď pro svůj

názor. Dotazník se skládal ze čtyř částí, první částí byly obecné otázky pro respondenta, druhou částí se zjišťoval vztah respondenta ke sportu v Opavě, třetí část zjišťovala vztah respondenta k HK Opava s.r.o., a poslední část měla získat informace od respondenta směrem k managementu opavské hokejové organizace. Dotazníkové šetření je zobrazeno v Příloze č. 3.

V rámci dotazníkového šetření bylo celkově osloveno 125 respondentů. Celkově bylo vyplněno 100 dotazníků, což se jedná o návratnost 80 %. Všichni respondenti byli osloveni elektronickou formou, z důvodu jednoduššího vyplňování a vyhodnocování. Dotazníkové šetření bylo převážně zprostředkováno lidem, kteří znají opavské prostředí, ale taky lidem, kteří nejsou nijak zainteresováni v opavském prostředí. Výsledky jsou zpracovány v následných tabulkách a obrázcích.

4.1 Výsledky dotazníkové šetření

První dvě otázky dotazníku jsou zaměřeny na pohlaví a věk samotného respondenta. Následující dvě otázky pak zkoumají vztah respondenta k městu Opava a sportu.

Tab. 4.1 Pohlaví respondentů

	Počet	Procenta
Muži	68	68 %
Ženy	32	32 %
Celkem	100	100 %

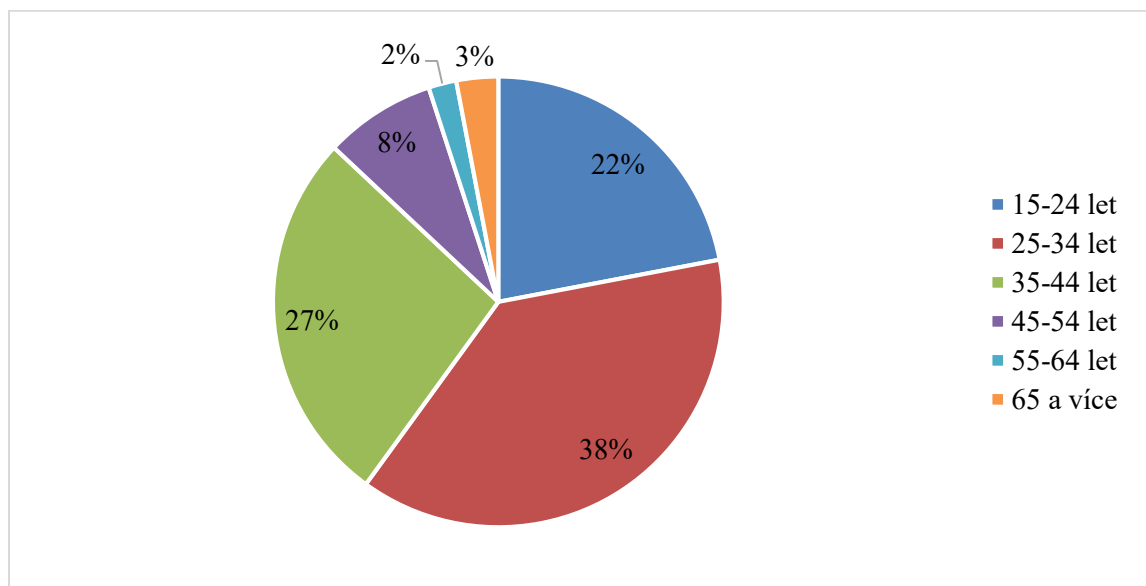
Zdroj: Dotazníkové šetření

Otázka č.1: „Jaké je vaše pohlaví?“

Pro vyhodnocení dotazníku bylo důležité mít odpovědi od obou pohlaví, jelikož se názory od obou pohlaví mohou lišit. Kdyby bylo šetření určeno pouze pro jedno pohlaví, mohlo by se stát, že by odpovědi byly zkreslené. Z Tab. 4.1 je patrné, že ženy se na šetření podíleli skoro z jedné třetiny.

Otázka č.2: „Jaký je váš věk?“

Obr. 4.1 Věková struktura respondentů



Zdroj: Dotazníkové šetření

Nejpočetnější skupinou dotazovaných byli lidé ve věku 25-34 let, společně se skupinou ve věku 15-24 let se jedná o nadpoloviční většinu dotazovaných. V rámci dotazníku jsou tyto skupiny nejdůležitější, jelikož je logické, že obě skupiny budou mít vztah k sportu pozitivnější než respondenti v jiných věkových skupinách. Je obecně známo, že starší lidé mají jiné preference. Věkové skupiny byly rozděleny tak, aby věkový interval byl rovný deseti let, a také, aby věková skupina byla shodná dle věkové struktury dle ČSÚ (0-14, 15-64, 65 a více).

Otázka č.3: „Bydlíte v Opavě nebo blízkém okolí?“

Tab. 4.2 Zobrazení respondentů dle bydliště

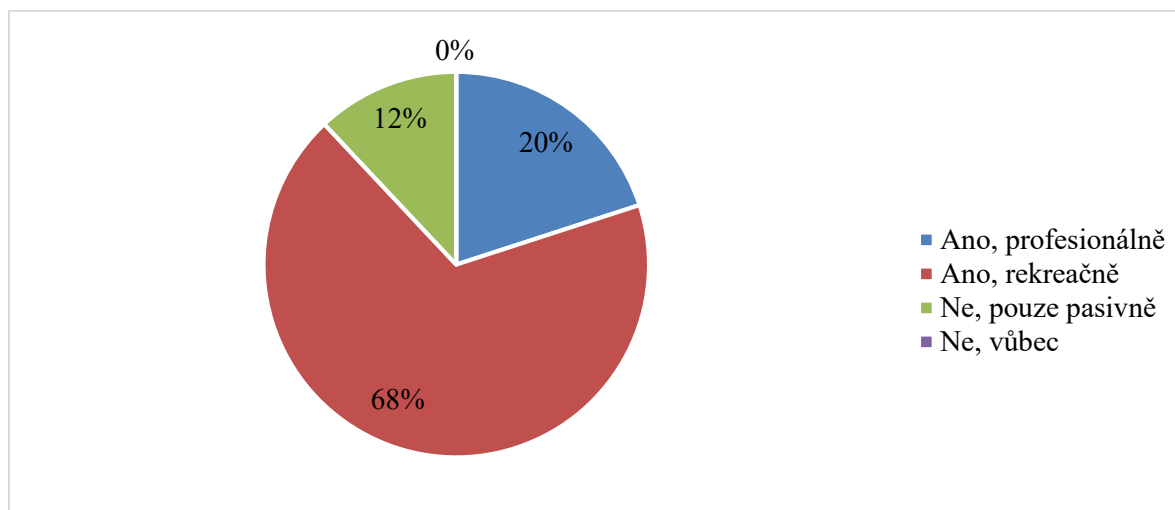
	Počet odpovědí	Procenta
Ano	88	88 %
Ne	12	12 %
Celkem	100	100 %

Zdroj: Dotazníkové šetření

Z odpovědí respondentů je jasné, že většina dotazovaných by mělo znát problematiku sportu a sportovních organizací v rámci SMO. Konkrétně 88 % respondentů uvedlo, že bydlí v Opavě, nebo jejím okolí.

Otázka č.4: „Věnujete se sportu?“

Obr. 4.2 Struktura vztahu ke sportu dle odpovědí respondentů

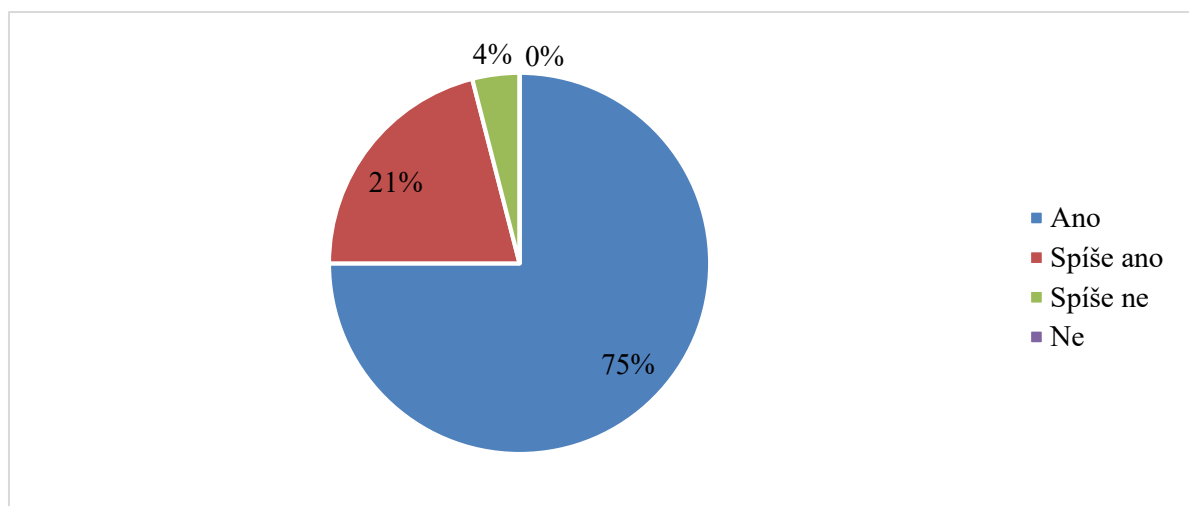


Zdroj: Dotazníkové šetření

Z všech dotázaných odpovědělo na tuhle otázku tak, že by měly být do sportu interesovány. Nikdo z dotazovaných neodpověděl, že se o sport vůbec nezajímá. Pouze 12 % dotazovaných uvedlo, že sportují pouze pasivně. Tzn., že sledují pouze dění okolo sportu. Jedna pětina dotazovaných uvedla, že sportují profesionálně. Naprostá většina odpověděla, že sportuje na rekreační úrovni. Je nutné uvést, že v rámci ČR je sport nedílnou součástí všedního života.

Otázka č.5: „Mělo by město Opava více podporovat sport a tělovýchovu mládeže?“

Obr. 4.3 Graf k odpovědím na otázku č.5



Zdroj: Dotazníkové šetření

U této otázky byla řešena problematika podpory sportu a tělovýchovy v rámci SMO. Jedna čtvrtina dotazovaných je přesvědčena, že by vedení města Opavy mělo daleko víc investovat

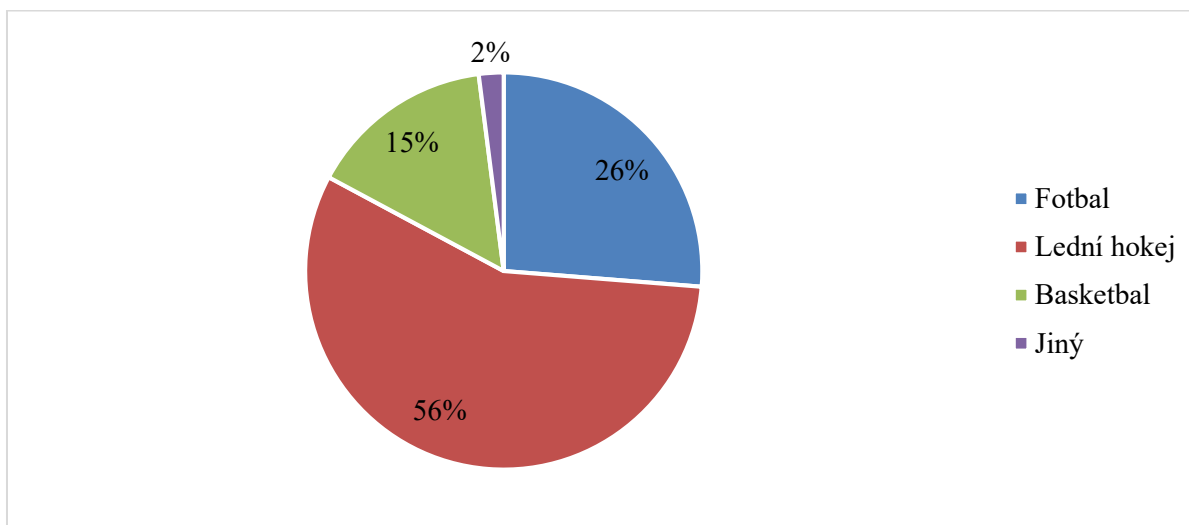
do sportovního dění v rámci svého území. Domnění, že by město mělo více podporovat sport, má 21 % dotazovaných respondentů. Zbytek respondentů se domnívá, že je podpora od města ke sportovnímu dění v rámci města Opavy adekvátní.

Otázka č.6: „Co vám ve městě či okolí ohledně sportu chybí?“

Tato otázka byla využita jako otevřená, tak aby respondent mohl uvést odpověď dle svého uvážení. Nejčastější odpověď k této otázce se týkala právě vybudování nového zimního stadionu, či rekonstrukci současného zimního stadionu. Tuto odpověď, týkající se nového zimního stadionu zvolilo přes 45 % respondentů. Další odpovědi se týkali vybudování nového aquaparku či nového krytého bazénu pro veřejnost. Tuto odpověď zvolilo přibližně 20 % respondentů. Ojediněle se vyskytovali odpovědi ohledně cyklostezek, beach volleyballových hřišť a venkovních posiloven. Jeden respondent uvedl, že se situací sportovišť v Opavě není obeznámen.

Otázka č.7: „Který kolektivní opavský sport má podle vás nejpestřejší historii?“

Obr. 4.4 Grafické zobrazení odpovědí k otázce č.7



Zdroj: Dotazníkové šetření

V rámci této otázky odpovědělo 15 % dotazovaných, že je basketbal nejúspěšnější sport v Opavě, což je ve skutečnosti směrem k historii BK Opava nepřímo úměrné. Více než polovina dotazovaných udává, že je nejúspěšnějším sportem v Opavě právě lední hokej. Historii SFC Opava za nejúspěšnější považuje 26 % dotazovaných. Dva lidé uvedli, že nejúspěšnějším sportem je jiný sport, konkrétně volejbal.

Otázka č.8: „Navštěvujete opavský zimní stadion?“

Tab. 4.3 Přehled odpovědí na otázku č.8

	Počet odpovědí	Procenta
Ano	78	78 %
Ne	22	22 %
Celkem	100	100 %

Zdroj: Dotazníkové šetření

Zda si najde někdo z dotazovaných cestu na opavský zimní stadion zjišťovala otázka č.8. Z odpovědí je patrné, že opavský zimní stadion navštěvuje více jak jedna čtvrtina dotazovaných. Nebylo však součástí otázky, při jaké příležitosti zimní stadion respondenti navštěvují.

Otázka č.9: „Navštěvujete pravidelně zápasy A-týmu HK Opava?“

Tab. 4.4 Zobrazení odpovědí návštěvnosti respondentů zápasů A-týmu HK Opava

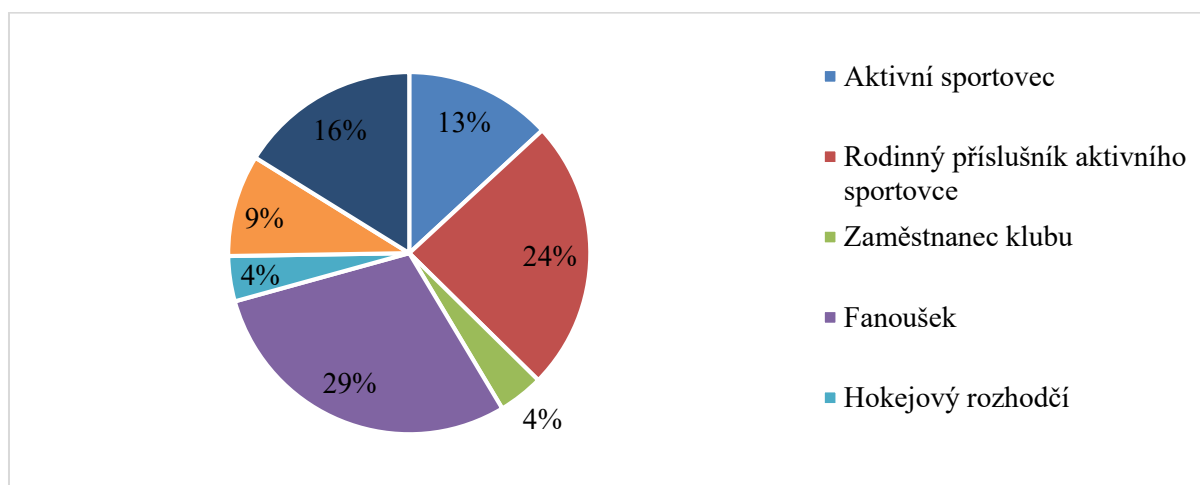
	Počet odpovědí	Procenta
Ano	42	42 %
Ne	58	58 %
Celkem	100	100 %

Zdroj: Dotazníkové šetření

Tab. 4.4 znázorňuje odpovědi k otázce č.9, která zjišťuje, za jakým účelem respondenti navštěvují zimní stadion. Ukázalo se, že zhruba polovina respondentů navštěvuje zimní stadion z jiného důvodu, než jsou zápasy A-týmu.

Otázka č.10: „Jaký je váš vztah k hokejovému klubu?“

Obr. 4.5 Grafické znázornění vztahu respondentů k hokejovému klubu

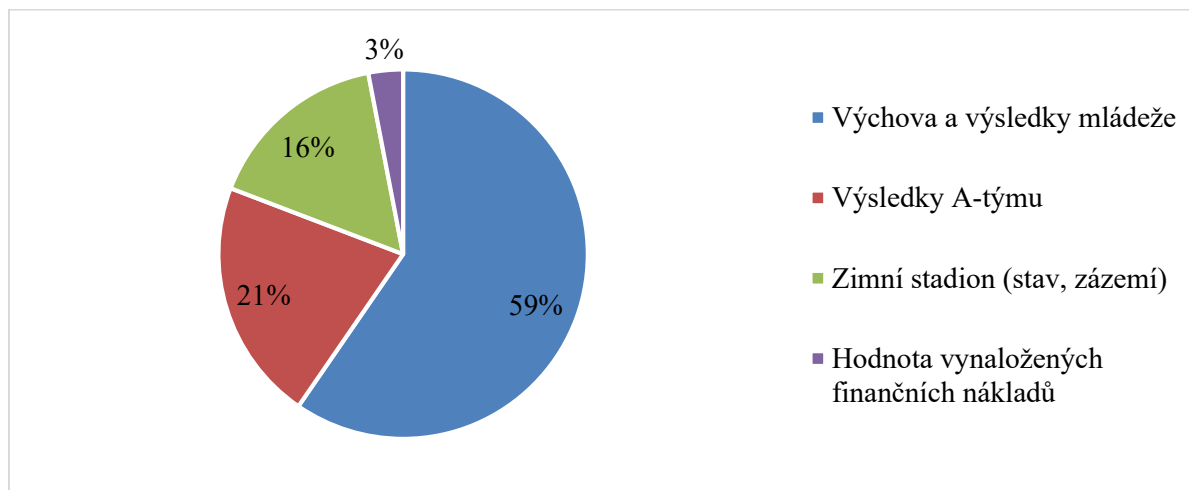


Zdroj: Dotazníkové šetření

V Obr. 4.5 je znázorněno, jaký je vztah mezi dotázanými respondenty a hokejovým klubem. Největší podíl respondentů se prezentuje jako fanoušci hokejového klubu. Druhou velkou skupinu respondentů tvoří rodinní příslušníci aktivních sportovců hokejového klubu. Šestnáct respondentů má vztah ke klubu blíže nespecifikovaný. Třináct lidí, kteří vyplnili dotazník, uvádí, že jsou aktivními sportovci v organizaci HK Opava.

Otázka č.11: „Co podle vás znamená kvalita sportovního klubu?“

Obr. 4.6 Grafické znázornění významu kvality hokejového klubu dle respondentů



Zdroj: Dotazníkové šetření

Dle respondentů se kvalita hokejového klubu se projevuje nejlépe skrze výchovu a výsledky, které generuje mládež. Na druhou stranu tři respondenti uvedli, že se kvalita projevuje hodnotou vynaložených nákladů. Více než jedna pětina respondentů uvedla důležitost výsledků A-týmů, které mají ukázat kvalitu hokejového klubu. Pouze 16 % respondentů si myslí, že kvalitu hokejového klubu ukazuje stav a zázemí zimního stadionu.

Otázka č.12: „Sledoval(a) jste výsledky hokejového klubu v poslední sezoně?“

Tab. 4.5 Zobrazení zájmu respondentů o výsledky A-týmu

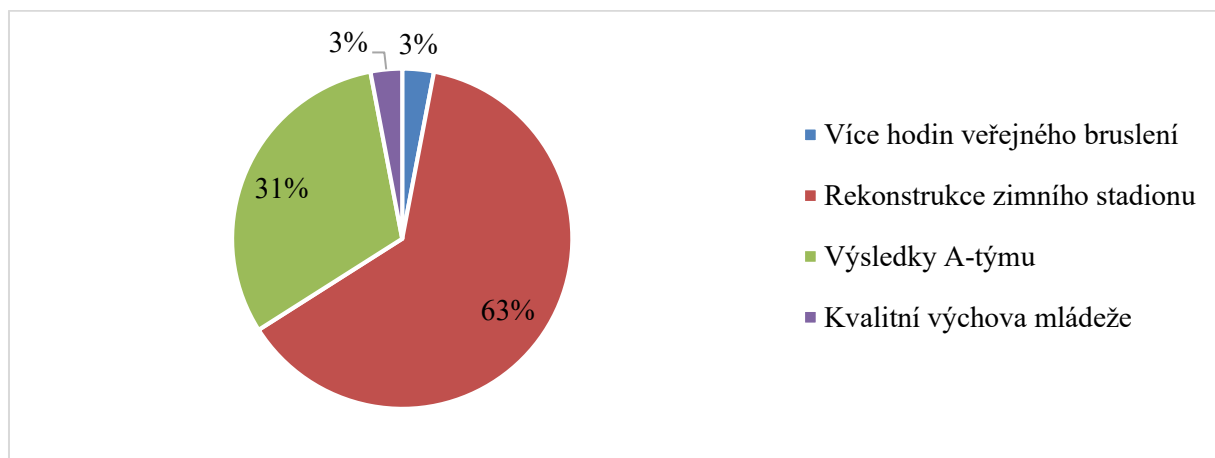
	Počet odpovědí	Procenta
Ano	78	78 %
Ne	22	22 %
Celkem	100	100 %

Zdroj: Dotazníkové šetření

Přehled odpovědí na otázku č.12 je graficky zobrazen v Tab. 4.5, kde je uvedeno, že o výsledky opavského hokejového A-týmu má zájem 78 % z dotazovaných respondentů. Zbytek respondentů uvedlo, že se o výsledky A-týmu v poslední sezoně nezajímalo.

Otázka č.13: „Co podle vás přiláká lidi na zimní stadion?“

Obr. 4.7 Grafické znázornění odpovědí respondentů k otázce č.13



Zdroj: Dotazníkové šetření

Respondenti dotazníkového šetření odpověděli, že rekonstrukce zimního stadionu přiláká více lidí k návštěvě stadionu. Konkrétně tak odpovědělo 63 dotazovaných. Dalším podstatným faktorem dle respondentů jsou výsledky A-týmu. Celkem 31 % dotazovaných si myslí, že výsledky A-týmu přilákají více lidí na hokej. Shodně po třech respondentech zvolilo odpověď více hodin veřejného bruslení a kvalitní výchova mládeže.

Otázka č.14: „Je důležité, aby A-tým byl tvořen opavskými hráči?“

Tab. 4.6 Náзор respondentů na tvorbu A-týmu

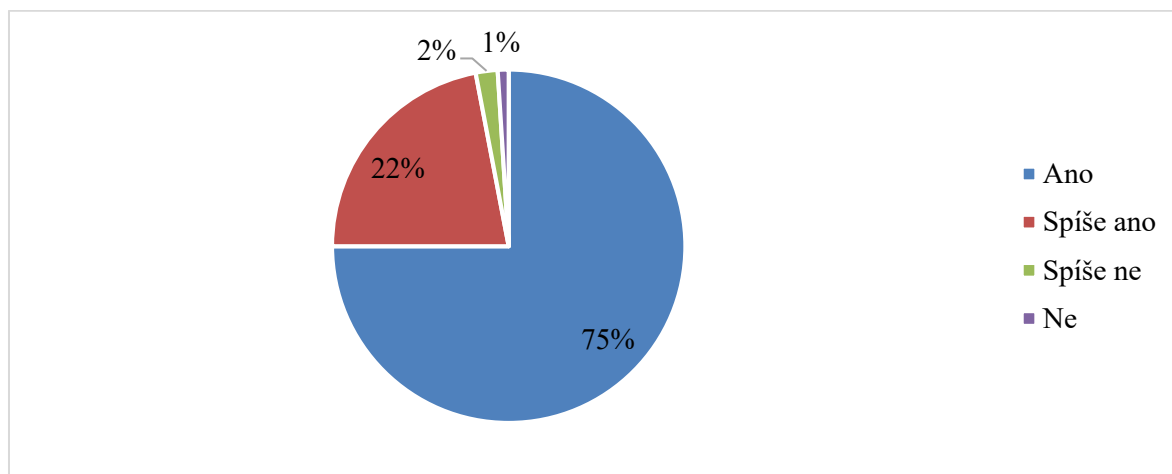
	Počet odpovědí	Procenta
Ano	64	64 %
Ne	36	36 %
Celkem	100	100 %

Zdroj: Dotazníkové šetření

Tato otázka je velice důležitá pro strategii a plánování, která se může projevit rovnou od výchovy mládeže. Zde 64 % respondentů uvedlo, že je důležité, aby byl A-tým tvořen opavskými odchovanci. V rámci této otázky je nutné uvést, že pokud v současné době není dostatečný počet členů v A-týmu opavskými odchovanci, tak se zlepšení může projevit v horizontu 5 až 10 ti let.

Otázka č.15: „Považujete rekonstrukci zimního stadionu města Opavy za důležitou?“

Obr. 4.8 Graf odpovědí ohledně rekonstrukce zimního stadionu

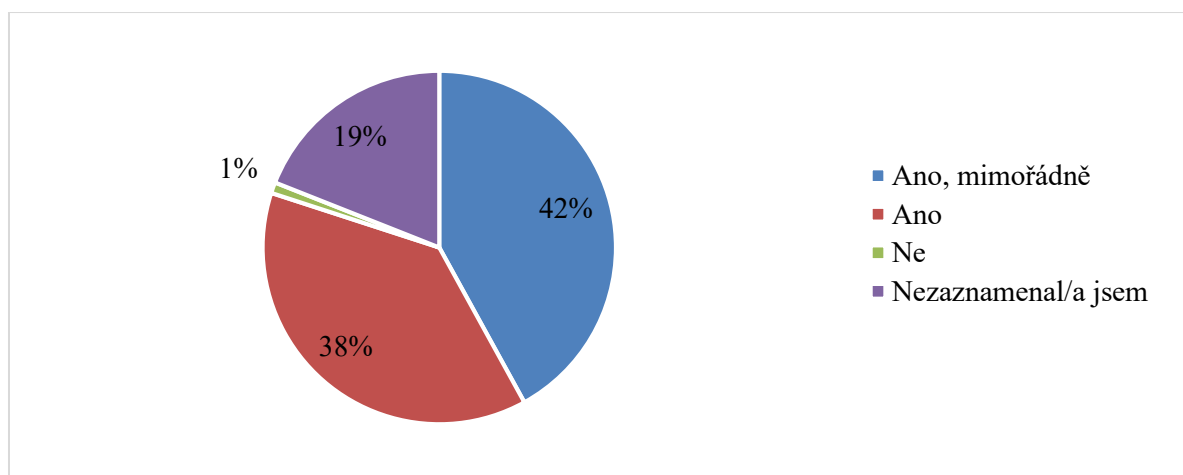


Zdroj: Dotazníkové šetření

Na otázku ohledně důležitosti rekonstrukce současného stavu zimního stadionu odpovědělo 97 % respondentů směrem k rekonstrukci. Celkem tři čtvrtiny dotazovaných je přesvědčeno, že zimní stadion rekonstrukci potřebuje. Skoro jedna čtvrtina se domnívá, že by bylo třeba provést rekonstrukci. Naopak se 2 % lidí domnívají, že rekonstrukce není třeba. Pouze jediný člověk odpověděl, že je přesvědčený, že rekonstrukce zimního stadionu není důležitá.

Otázka č.16: „Považujete výsledek A-týmu v sezóně 2019/20 za úspěšný?“

Obr. 4.9 Znáznornění povědomí úspěchu A-týmu pohledem respondentů



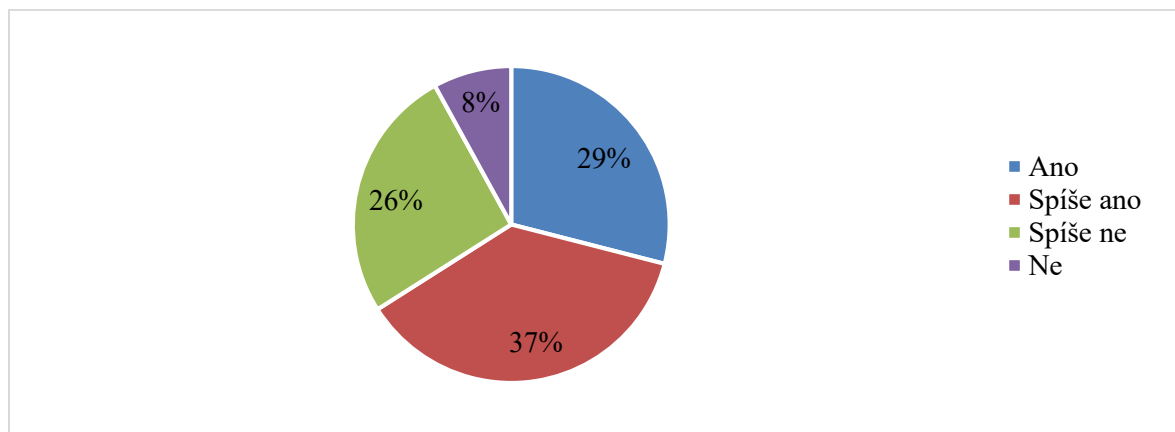
Zdroj: Dotazníkové šetření

Úspěch A-týmu v sezóně 2019/20 byl zřejmý, historicky se A-tým umístil na druhém místě ve své skupině. Následné boje v play-off byly přerušeny kvůli nařízení vlády ČR. Tento úspěch zaznamenalo 81 % dotazovaných. Zbytek dotazovaných úspěch vůbec nezaznamenalo.

Celkově 42 respondentů ze všech dotazovaných považuje úspěch A-týmu za mimořádný. Pouze jediný respondent opověděl, že úspěch A-týmu nebyl nijak důležitý.

Otázka č.17: „Je podle vás sportovní klub ve vlastnictví města správná volba?“

Obr. 4.10 Grafické znázornění názoru respondentů na otázku č.17

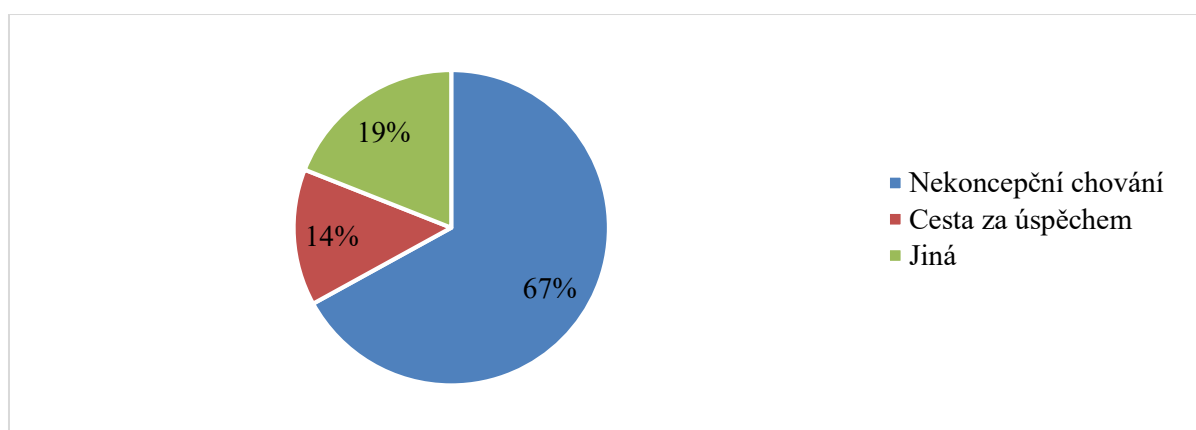


Zdroj: Dotazníkové šetření

Jedna z nejobtížnějších otázek byla otázka ohledně sportovního klubu ve vlastnictví města. To, že je správná volba, aby byl klub ve vlastnictví města si myslí 29 % respondentů, 37 % respondentů se ve správnost vlastnictví domnívá. Na druhou stranu, že není správné vlastnit klub z pozice města se domnívá 26 % respondentů. Odpověď, že volba vlastnit sportovní klub z pozice vedení města není správné si myslí 8 % respondentů.

Otázka č.18: „Co pro vás znamená častá změna managementu sportovního klubu?“

Obr. 4.11 Grafické znázornění názoru respondentů na otázku č.18



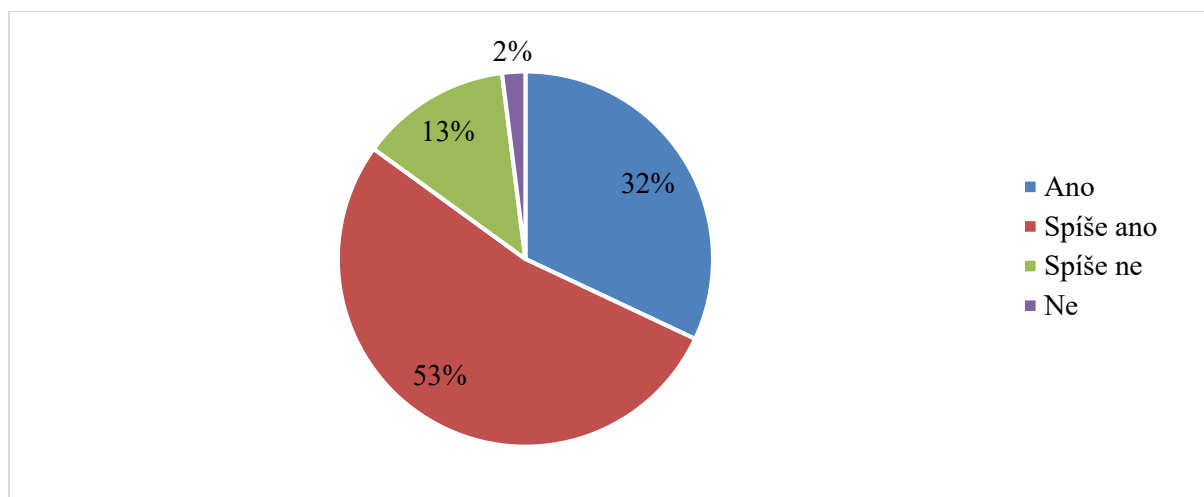
Zdroj: Dotazníkové šetření

Ze všech dotázaných respondentů si jich většina myslí, že častá změna členů vedení klubu se jeví jako nekoncepční chování, konkrétně si to myslí 67 % respondentů. Čtrnáct dotazovaných

uvedlo, že se častá změna vedení může jevit jako neustálá cesta za úspěchem. Devatenáct procent tázaných uvedlo jiný názor na tuto otázku. Například, že se může jednat o mediální zviditelnění klubu.

Otázka č.19: „Jste spokojený/á s prací současného vedení HKO?“

Obr. 4.12 Grafické znázornění názoru respondentů na vedení HKO

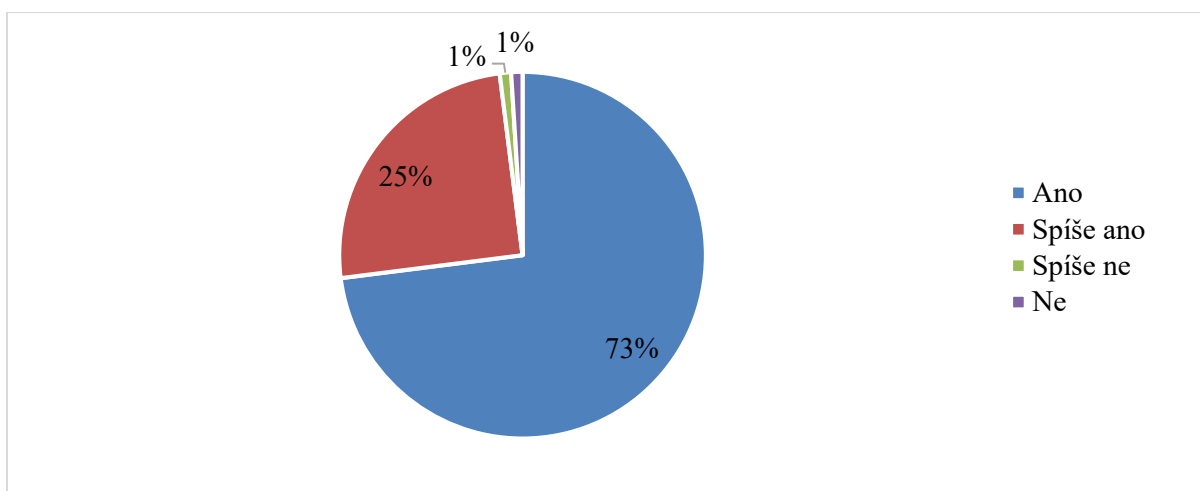


Zdroj: Dotazníkové šetření

Se současným vedením hokejového klubu Opava je aktuálně spokojeno 32 % dotazovaných. Nicméně 2 % respondentů uvedlo, že s vedením nejsou aktuálně spokojeni. O spokojenosti s vedením se domnívá 53 % dotázaných, na druhou stranu se 13 % dotazovaných se současným vedením spíše není spokojeno.

Otázka č.20: „Je podle vás nutné, aby v managementu hokejového klubu pracovali lidi, kteří znají hokejové prostředí?“

Obr. 4.13 Názor na strukturu vedení managementu hokejového klubu



Zdroj: Dotazníkové šetření

Otázka spíše globálnějšího rázu je otázka č. 20. O tom, že není nutné mít ve vedení hokejového klubu lidi, kteří hokejové prostředí dobře znají, je přesvědčeno 1 % dotazovaných. Také 1 % dotazovaných se domnívá, že není důležité zaměstnávat osoby se zkušenostmi z hokejového prostředí. Jedna čtvrtina dotazovaných se domnívá, že nutné je, aby vedení mělo zkušenosti z hokejového prostředí. Ale přesvědčeno o tom bylo 73 % dotázaných respondentů.

Na základě hodnocení z dotazníkového šetření si autor dovoluje dle vlastní analýzy doporučit následující kroky, které by měly vést ke zlepšení kvality managementu hokejového klubu. Je zde potřeba zakomponovat, že klub je městský čili veškeré kroky musí schválit rada SMO. Právě první návrh dle dotazníku je určen vedení SMO. Jak ukazuje i Tab. 3.2, tak by z rozpočtu města mělo jít daleko větší procento výdajů právě na tělovýchovu, respektive na sport pro mládež. Je třeba finance vynaložit efektivněji, v rámci propagace sportu jsou akce dělány perfektně, nicméně je třeba dělat kroky, které přitáhnou děti potažmo rodiče přímo do sportovišť. Formou přitáhnutí jednotlivých potencionálních nových členů je třeba provádět, tak aby rodiče či děti dostali nějakou výhodu, nebo nějaký podnět, který je podpoří ve sportování. V rámci Opavy by měla proběhnout realizace nové infrastruktury sportovního vyžití. Cílem této realizace by měla být rekonstrukce zimního stadionu, krytého bazénu. Dále vytváření venkovních posiloven v parcích. Výstavba kurtů pro plážový volejbal, jenž by se daly využít v nafukovací hale. Pro hokejový klub jsou velmi důležité následující kroky, které by měly zajistit zkvalitnění, ale i renomé klubu. Nejdůležitější faktorem celého klubu je realizace rekonstrukce zimního stadionu. Tento krok je pro budoucnost opavského hokeje nesmírně

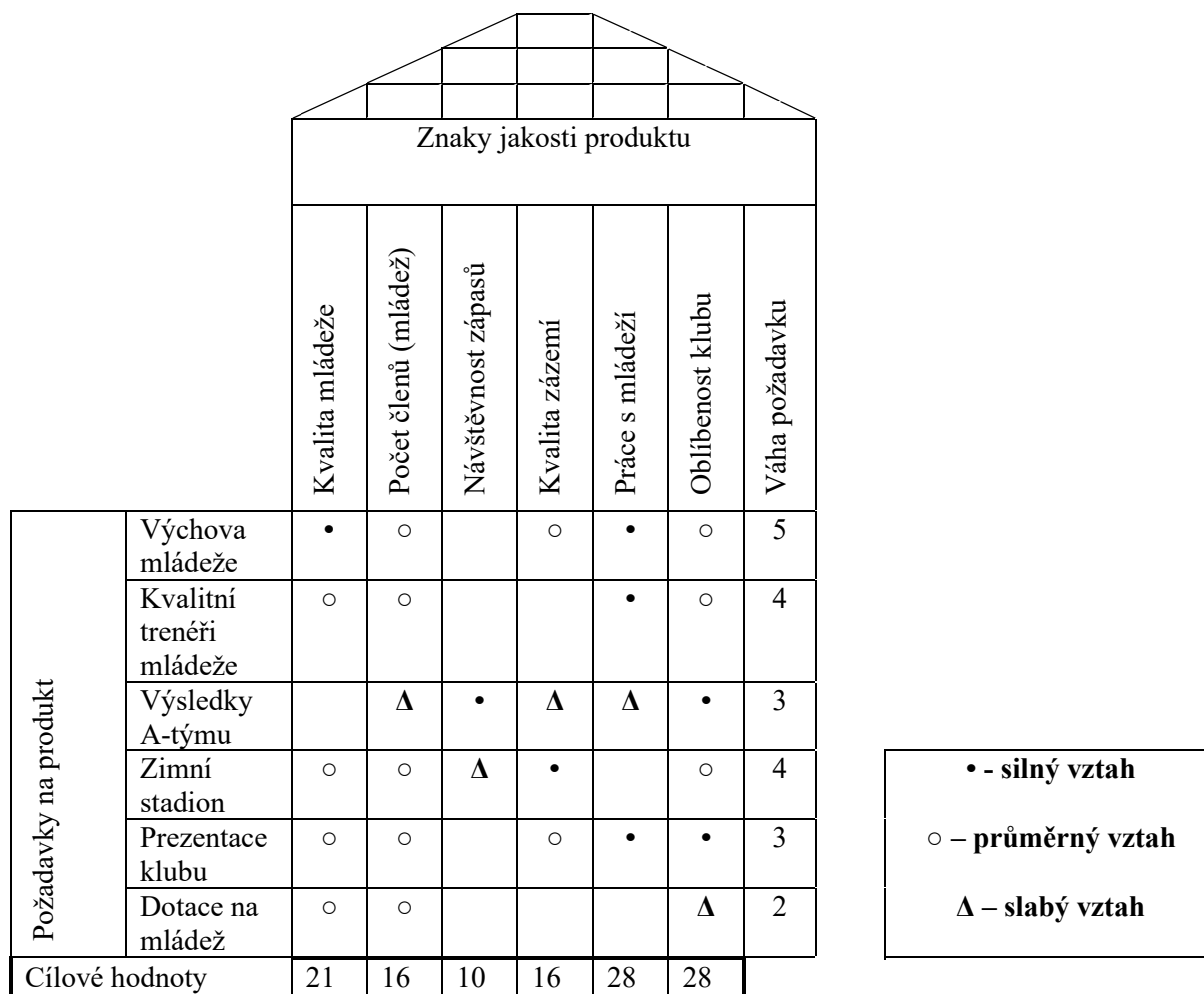
důležitý. Od tohoto faktu se odvíjí i následující artefakty. Nové a čisté prostředí zimního stadionu bezpochyby zajistí přísun dětí a také rodičů, kteří budou mít zájem, aby děti vyrůstaly právě v HKO. Počtem dětí se zvýší konkurence, konkurencí zase kvalita, a v poslední řadě kvalita mládeže bude vést k podnětům k projednání vyšších dotací na mládež. Dále by vedení SMO měla realizovat koncepci s jednatelem tak, aby netrvala pouze jeden rok, jako je tomu v posledních letech. Je třeba dát jednateleovi HKO prostor v horizontu aspoň tří let, tak aby jeho práce byla vidět. Nadále je třeba, aby do vedení HKO byli delegováni lidé právě z hokejového prostředí, které je svým způsobem odlišné od běžného dění. Je třeba znát a umět chodit v řádech ČSLH. V rámci tohoto posledního doporučení je strašně důležité pracovat s lidmi, kteří mají k opavskému hokeji vztah, jelikož zpravidla tito lidé budou svou práci provádět na základě vztahu ke klubu, nikoliv na základě vztahu k odměně, která plyne z práce pro klub.

4. 2 Domu kvality: zhodnocení managementu kvality

V této podkapitole je uveden Dům kvality do praxe v prostředí hokejového klubu ve vlastnictví statutárního města Opavy. Dům kvality byl pro potřeby hodnocení modifikovaný. Modifikace spočívá ve vyjmutí porovnání s konkurencí z celé metody. Nicméně, funkčnost metody splňuje vše podstatné pro cílené zhodnocení.

V rámci identifikací **požadavků na produkt** byly využity informace zjištěné právě z dotazníkového šetření, dále také byly informace čerpány na základě informací sdělených v třetí kapitole. Požadavky na produkt se skládají z těchto atributů, výchova mládeže, kvalitní trenéři u mládeže, výsledky A-týmu, zázemí zimního stadionu, prezentace klubu a dotace na mládež. Tyto atributy by měly splňovat požadavky na finální produkt, který je výše určen. Váha požadavků byla určena z informací dle koncepce a racionálního chování hokejového klubu. Samotná váha jednotlivých požadavků se pohybuje na intervalu od 1 do 5 a je čitelně vyobrazena v Obr. 4.14. Tento interval je blíže vysvětlen v kapitole 2.3.2 Dům kvality. Na základě požadavků stanovil autor diplomové práce i **znaky jakosti**, které mají tuto podobu, kvalita mládeže, kvantita mládeže, návštěvnost zápasů A-týmu, zimní stadion, práce s mládeží a oblíbenost v klubu.

Obr. 4.14 Dům kvality (modifikovaný) v praxi v podmínkách městské hokejové organizace



Zdroj: Interní zdroje HK Opava s.r.o.

Výchova mládeže by měla být vždy primárním cílem každé koncepce v rámci sportovních oddílů, tedy v podmínkách hokejové organizace. Proto také autor do domu jakosti tento atribut zakomponoval s maximální váhou na tento požadavek. Z Obr. 4.14 je zjevné, že požadavek na výchovu mládeže má silný vztah s více znaky jakosti. Konkrétně to jsou kvalita mládeže a práce s mládeží. Pro vysvětlení je kvalita mládeže měřena například v počtu mladíků, kteří se uchytí v dospělém hokeji. Práce s mládeží je měřitelná jako kvalita tréninků, kdy tato kvalita je měřitelná v podobě zpětných vazeb od regionálních trenérů z ČSLH.

Nadále má výchova mládeže průměrný vztah s ostatními znaky jakosti, kromě návštěvnosti zápasů A-týmu. Jelikož mládež nemá nic moc společného s návštěvností A-týmu. Označení požadavku „kvalitní trenéři mládeže“ je dalším nedílným požadavkem na finální produkt. Bez kvalitních trenérů se hokej v těchto podmínkách nedá realizovat. Lze vidět silná vazba trenérů ke znaku práce s mládeží. Dále lze vyzkoušet, že průměrný vztah trenérů vede ke kvalitě i kvantitě mládeže v klubu, a také k oblíbenosti klubu v rámci hokejové společnosti.

Následným požadavkem na produkt jsou výsledky A-týmu. Váha tohoto požadavku je průměrná. Výsledky A-týmu mají velice velký vliv na návštěvnost zápasů A-týmu, a také oblíbenost klubu. Pokud A-tým má dobré výsledky, roste počet diváků na zápasech, a tím pádem i oblíbenost klubu. Nadále mají výsledky A-týmu slabý vztah ke kvantitě mládeže v klubu, a to proto, že pokud se A-tým prezentuje kvalitním hokejem, tak se dostává do podvědomí i dětí, které se pak logicky chtějí stát hokejisty. Dále výsledky A-týmu slabě ovlivňují kvalitu zázemí a práci s mládeží. Následujícím požadavkem na produkt zimní stadion města Opavy, jehož problematika byla zmíněna výše. Jedná se o nedílný požadavek na produkt.

Zimní stadion má velice silný vztah s kvalitou zázemí, která má přímou úměru k finálnímu produktu. Bez kvalitního zázemí se hokej nedá produkovat. Průměrně však zimní stadion ovlivňuje jak kvalitu, tak kvantitu mládeže. Je to z toho důvodu, že pokud bude v Opavě stadion nový, najde se na něj cestu mnoho více lidí s dětmi, které zláká být hokejistou. Tento fakt, pak bude působit na konkurenceschopnost v kategoriích, ta hned pak pozvedne i kvalitu mládeže.

Zimní stadion také ovlivňuje oblíbenost klubu. Na „hezké“ stadiony se lidé vždy rádi vrací. V poslední řadě si dle autora najde i více lidí cestu na zápasy A-týmu do nové haly než mrznout ve starém aktuálním prostředí.

Předposledním požadavkem na produkt je prezentace klubu. Atribut, který je v podstatě taky důležitý, jelikož dokáže ovlivnit jak vedení SMO, tak případné sponzory klubu. Tento atribut má silný vztah oblíbeností klubu a práci s mládeží. Ostatní znaky jsou směrem k tomuto atributu vnímány spíše jako průměrné. V dnešní době je nesmírně důležité prezentovat klub všemi směry. Za potřebí je se dostávat fanouškům pod kůži v rámci sociálních sítí, pořádat autogramiády, dále pořádat různé akce (např. karneval na ledě), lákat fanoušky na zápasy v podobě akčních vstupenek. Dále je třeba uvést, že prezentace klubu spočívá i v transparentnosti ekonomických a finančních pohybů. To vše se dá označit jako prezentace klubu navenek.

Posledním požadavkem na produkt jsou dotace na podporu mládeže. Tento požadavek ovlivňuje celý chod klubu. Bez efektivně využitých dotací v dostatečné výši na mládež není schopen klub realizovat svůj produkt. Dotace na mládež mají průměrný vztah ke kvantitě a kvalitě mládeže. Následně pak slabě ovlivňuje oblíbenost klubu.

4. 3 Shrnutí a doporučení

Hokejová organizace na takové úrovni jako je HK Opava s.r.o. by měla nadále být ve vlastnictví statutárního města Opavy. Důvod je prostý, vedení města prosazuje veřejný zájem – zachování možnosti sportu, výchovy mládeže a reprezentace města. V případě, že by klub vlastnil soukromý subjekt, tak se veřejné finance směrem ke klubu nedají zaručit zejména a v rámci mládeže. Následné doporučení je velmi důležité, jedná se o doporučení, které od roku 2016 nebylo uskutečněno. Dále se doporučuje dosadit do vedení klubu lidi, tak aby měli plnou důvěru po dobu minimálně 4 let, tak aby se v tomto horizontu projeví veškeré kroky. Období jednoho roku je příliš krátké na to provést razantní změny. Jak už bylo zmíněno, tak by ve vedení klubu měli být zaangažováni lidé, kteří znají hokejové prostředí. Je to nesmírně důležité, aby byla organizace všech kategorií realizována profesionálně, k tomu je právě důležité, aby o tom rozhodovali lidé, kteří mají s tímto už zkušenosti. Vedení hokejového klubu se týká ještě jedno doporučení, a to přesněji řečeno organizační stránky klubu. Dle Obr. 3.4 je třeba doporučit přehodnocení organizačního schéma. Je zjevné, že šéftrenér zodpovídá za všechny trenéry v klubu. Nicméně doporučení zní tak, že by se šéftrenér měl věnovat pouze sekci mládeže. Pak by každý trenér měl být zodpovědný za svůj okruh. Trenér A-týmu za mužský tým a trenér žen za ženský tým. Tímhle krokem se zvýší efektivita práce s mládeží, naopak přibude práce trenérům ve zmíněných úsecích, ale jedná se o krok k zefektivnění celého klubu. Nad všemi zmíněnými trenéry by pak měl mít dohled jednatel, potažmo sportovní manažer klubu. Nyní nastává chvíle k doporučení ohledně vize a koncepce klubu. Koncepce by se jednoznačně měla zakládat na práci s mládeží. Součástí práce s mládeží by měly být náborové děti do přípravky a co nejvíce zaplňovat kapacity v jednotlivých kategoriích. V rámci A-týmu by se mělo začít začleňovat co nejvíce mladých odchovanců, ale také doplnit posléze tým zkušenějšími hráči, tak aby byl tým připravený odvádět dobré výkony ve své soutěži. Na základě těchto kroků je následně třeba politicky tlačit na vedení SMO, tak aby proběhla rekonstrukce ZS. Jedná se o nesmírně důležitý krok pro hokejový klub. S nově zrekonstruovaným stadionem se budou náborové pořádat lépe, jelikož si lidé radši zajdou na hezký stadion než na starší opotřebovaný stadion. Dále nový hokejový stánek přiláká i nové fanoušky, nicméně tento fakt musí podpořit i výsledky A-týmu.

5 ZÁVĚR

V Úvodu diplomové práce byly formulovány cíle diplomové práce a dvě hypotézy. Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnocení naplnění vybraných faktorů komplexního managementu kvality a identifikace příležitostí ke zlepšování kvality v podmínkách Hokejového klubu Opava.

Prvním dílčím cílem bylo zhodnocení vývoje počtu aktivních členů hokejového klubu a návštěvnosti zápasů A-týmu za sezóny 2015/2016 až 2019/2020.

V létě roku 2016 musel klub udělat krok zpět a z důvodu nedostatku hráčů v jednotlivých třídách vytvořit kategorie po dvou ročnících, nicméně na tento fakt vedení zapracovalo formou pravidelných náborů. Situace dospěla k tomu, že vedení opět uvažuje skrze dobré počty mládežníků pro nadcházející sezónu otevřít kategorie po jednotlivých třídách. Ohledně návštěvnosti je třeba uvést, že přímo úměrná s výsledky A-týmu. V letošní sezóně 2019/20 zaznamenal A-tým historický úspěch v podobě druhého místa. A na konci sezóny byla návštěvnost dvakrát větší než průměrná návštěvnost ze sezóny 2018/19.

Druhým dílčím cílem bylo zhodnocení vývoje přijatých dotací hokejového klubu Opava přijatých z rozpočtu statutárního města Opava za období 2016 až 2020.

Dotace z rozpočtu SMO jsou nesmírně důležitou podporou pro hokejový klub, bez dotací by klub prakticky nemohl fungovat. Vývoj dotací je zcela ovlivňován výkony a finanční náročností jednotlivých středisek. Lze říct, že se rok od roku dotace na chod klubu patrně zvyšují.

Hokejový klub Opava s.r.o. je městskou organizací od roku 2016. Od této doby je jeho strategie a plánování v režii vedení statutárního města Opavy. Aktuálně mužský tým hraje třetí nejvyšší soutěž v rámci ČR pod hlavičkou ČSLH. V mládežnických kategoriích hraje přesně 196 členů v rámci této hokejové organizace.

Při zhodnocení zmíněné hokejové organizace je důležité vymezit, že organizace se skládá ze čtyř sekcí. Jedná se o správu, mužský tým, mládež a ženský tým. Za chod sekce správa je zodpovědný jednatel. U zbylých sekcí je za chod zodpovědný šéftrenér klubu, přičemž se ze své funkce zodpovídá právě jednatele. Jednatel je v této organizaci delegován rada statutárního města Opavy. Pro fungování této hokejové organizace jsou vyhrazeny přímé účelové neinvestiční dotace z rozpočtu SMO, které jsou mířeny přímo do jednotlivých sekcí. Faktem je, že je klub převážně financovaný z veřejných prostředků z rozpočtu statutárního města Opavy.

Při zhodnocení aktuálního dění v hokejovém klubu v rámci dotazníkového šetření vyšlo najevo doporučení, které shoduje i s doporučením, které vyšlo najevo i díky zhodnocení při praktickém využití Domu kvality. Vedení města by mělo dopřát plnou podporu jednatele klubu aspoň v horizontu čtyř let, což se rovná jednomu volebnímu období, tak aby se koncepce a strategie klubu projevila. Koncepce by měla být naplněna v podobě kladení důrazu na výchovu mládeže. Následně by se měl klást důraz na výsledky A-týmu. Na základě kvalitního plnění těchto doporučení, by pak mělo vedení klubu pozitivně ovlivňovat vedení SMO k rekonstrukci zimního stadionu a jeho zázemí. Dnes je jisté, že zastupitelstvo schválilo rekonstrukci zimního stadionu v roce 2021. Tato rekonstrukce by měla velmi pomoci zvýšení kvality opavského hokeje. Všichni zúčastnění provozu opavského hokeje si totiž zaslouží lepší podmínky, ať už se jedná o zaměstnance, hráče, mládež a rodiče.

Organizační stránka hokejové organizace je nesmírně důležitá pro naplnění všech zmíněných doporučení. Nicméně na základě zhodnocení ze čtvrté kapitoly by autor doporučil patrnou reorganizaci struktury zaměstnanců v klubu. Reorganizace klubu je uvedena v podkapitole 4.4.

V rámci určených hypotéz, je nutné sdělit, že hypotéza č. 1 (H1) byla zcela jistě potvrzena. Návštěvnost domácích zápasů se zvyšuje přímo úměrně s výsledky A-týmu HKO. Tenhle fakt dokazuje tabulka návštěvnosti zápasů (Tab. 3.1 a Tab. 3.2) a také ve výše v textu popsané výsledky A-týmu

Hypotéza č. 2 (H2) byla naopak vyvrácena, jelikož z Tab. 3. je zjevné, že se dotace na mládež z rozpočtu ze SMO oproti roku 2016 zvýšila o 500 tis. Kč, nicméně od roku 2017 je dotace na mládež konstantní. Čili roční dotace na mládež nijak přímo neovlivňuje počet členů v mládeži. Tento je fakt je doložen počty členů a faktem, že vedení chce do budoucna otvírat dvě nové kategorie mládeže.

V rámci jednotlivých doporučení ke zlepšování řízení kvality hokejového klub je třeba doporučit také, aby vedení pravidelně vyhodnocovali management kvality. Při tomto hodnocení lze využívat metodu CAF, nebo každoročně zavádět a vyhodnocovat kvalitu managementu pomocí Domu kvality.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BOVAIRD, A. G. a Elke LÖFFLER. *Public management and governance*. 2nd ed. New York: Routledge, 2009. ISBN 978-0415430432.

BURNETT, M. a RONGIONE, C. *New solutions to complex challenges A public sector citizen-centric, sustainable and fit for the future*. EIPA: 2019. ISBN 978-90-6779-222-6.

KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. *Benchmarking: a signpost to excellence in quality and productivity*. New York: Wiley, 1993. ISBN 978-0-471-94180-4.

KING, Bob. *Better designs in half the time: implementing QFD quality function deployment in America*. 3rd ed. Methuen: GOAL/QPC, 1989. ISBN 1-879364-01-8.

NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-726-1186-7.

MIZUNO, Shigeru. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-85605-38-4.

OAKLAND, John S. *Total quality management: the route to improving performance*. 2nd ed. Boston: Butterworth-Heinemann, 1995. ISBN 978-0750609937.

PLURA, Jiří. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-543-1.

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. Profesionál. ISBN 8024704951.

ROLSTADAS, A. *Benchmarking – Theory and Practice*. 4th ed. London: Chapman&Hall, 1995. ISBN 978-0-387-34847-6

STAES, P., THIJS, N. (2008). *Quality Development in the Field of Justice*. Maastricht: European Institute of Public Administration. ISBN 978-0-415-49462-5

STAPENHURST, Tim. *The benchmarking book: a how-to-guide to best practice for managers and practitioners*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2009. ISBN 978-07-506-8905-2.

TÖPFER, Armin. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. Brno: Computer Press, 2008. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1766-8.

VRABKOVÁ, Iveta. *Veřejná správa*. Ostrava: VŠB-TU, 2016. ISBN 978-80-248-3988-2.

VRABKOVÁ, Iveta. *Perspektivy řízení kvality ve veřejné správě*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2939-5.

LEGISLATIVNÍ ZDROJE

Zákon č. 128 ze dne 15. května 2000 o obcích (obecní zřízení). In: Sbírka zákonů České republiky. 2000, částka 38, Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>

INTERNETOVÉ ZDROJE

Ministerstvo průmyslu a obchodu: *Národní politika kvality* - [online]. Praha, 2018 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/o-rade-kvality/narodni-politika-kvality--239371/>

ISO - *International Organization for Standardization* [online]. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.iso.org/home.html>

Statutární město Opava: *O sportu v Opavě* [online]. 2019 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.opava-city.cz/cz/nabidka-temat/sport/o-sportu-opave/>

Hokej.cz: *Statistiky týmů: 2.liga* [online]. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://hokej.cz/druha-liga/statistika-tymu>

Kvalita ve veřejné správě: *Model excellence - EFQM* [online]. 2014 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/model-excelence-efqm/>

Usnesení zastupitelstva SMO ze dne 16.12.2019: [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.opava-city.cz/files/cz/mesto-urad/volene-organy-mesta/zastupitelstvo/usneseni-zastupitelstva/usneseni-zastupitelstva/usneseni-z-ustavujiciho-zasedani-zastupitelstva-mesta-dne-16-12-2019/usneseni-z-9-zasedani-zmo-dne-16-12-2019.pdf>

Usnesení zastupitelstva SMO ze dne 17.12.2018: [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: https://www.opava-city.cz/files/cz/mesto-urad/volene-organy-mesta/zastupitelstvo/usneseni-zastupitelstva/usneseni-zastupitelstva/usneseni-z-2-zasedani-zmo-dne-17-12-2018/usneseni_z_2-zasedani_zmo_dne_17-12-2018.pdf

Usnesení zastupitelstva SMO ze dne 11.12.2017: [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: http://www.op4u.cz/pub/zmo/Z_171211_027/z_027_032/z_027_032_000.htm

Usnesení zastupitelstva SMO ze dne 12.12.2016: [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: http://www.op4u.cz/pub/zmo/Z_161212_020/z_020_025/z_020_025_000.htm

Usnesení zastupitelstva SMO ze dne 8.2.2016: [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z:
http://www.op4u.cz/pub/zmo/Z_160208_013/z_013_019/z_013_019_000.htm

SEZNAM ZKRATEK

BK	–	Basketbalový klub
CAF	–	Common Assessment Framework (Společný hodnotící rámec)
ČR	–	Česká republika
ČSLH	–	Český svaz ledního hokeje
ČSÚ	–	Český statistický úřad
HKO	–	Hokejový klub Opava
SFC	–	Slezský fotbalový klub
SMO	–	Statutární město Opava
ZS	–	Zimní stadion

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2020

Bc. Jan Štindl



SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Porovnání předpokladových kritérií Modelu CAF 2013 a 2020	66
Příloha č. 2 Porovnání výsledkových kritérií Modelu CAF 2013 a 2020	67
Příloha č. 3 Dotazník.....	68

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Porovnání předpokladových kritérií Modelu CAF 2013 a 2020

Předpokladové kritéria	
CAF 2013	CAF 2020
1. Vedení organizace	1. Vedení organizace
1.1 Určit organizaci směr rozvíjet poslání, vizi a hodnoty	1.1 Určit organizaci směr rozvíjet poslání, vizi a hodnoty
1.2 Řízení organizace, její výkon a neustálé zlepšování	1.2 Řízení organizace, její výkon a neustálé zlepšování
1.3 Motivace a podpora lidí v organizaci, jako součást role	1.3 Inspirovat , motivace a podpora lidí v organizaci, jako součást role
1.4 Řídit efektivní vztahy s politikou orgány a další zúčastněné strany	1.4 Řídit efektivní vztahy s politikou orgány a další zúčastněné strany
2. Strategie a plánování	2. Strategie a plánování
2.1 Shromažďování informací o současnosti a budoucnosti potřeb zúčastněných stran, relevantních informací o řízení	2.1 Identifikování potřeb a očekávání zúčastněných stran, vnějšího prostředí a příslušných informací o řízení
2.2 Vypracování strategie a plánování zohledňující shromážděné informace	2.2 Vypracování strategie a plánování na základě shromážděných informace
2.3 Implementování strategie a plánování celé organizace a pravidelná kontrola	2.3 Implementace a kontrola všech strategií a plánů
2.4 Plánování, provádění kontroly inovací a změn	2.4 Řízení změn a inovací k zajištění obratnosti a odolnosti organizace
3. Zaměstnanci	3. Zaměstnanci
3.1 Řízení a zlepšování lidských zdrojů	3.1 Řízení zlepšování lidských zdrojů v rámci podpory strategie organizace
3.2 Rozpoznání, rozvoj a využití kompetence zaměstnanců vzhledem k organizačním cílům	3.2 Rozvoj a správa kompetencí zaměstnanců ve společnosti
3.3 Zapojení zaměstnanců do rozvoje, v rámci podpory jejich spokojenosti	3.3 Zapojení zaměstnanců a podpora jejich spokojenosti
4. Partnerství a zdroje	4. Partnerství a zdroje
4.1 Rozvoj a správa partnerství s příslušnými organizacemi	4.1 Rozvoj a správa partnerství s příslušnými organizacemi
4.2 Rozvoj a správa partnerství se zákazníky a společností	4.2 Spolupráce s širokou společností organizace
4.3 Řízení financí	4.3 Řízení financí
4.4 Správa informací a řízení znalostí	4.4 Správa informací a řízení znalostí
4.5 Správa technologií	4.5 Správa technologií
4.6 Správa zařízení	4.6 Správa zařízení
5. Procesy	5. Procesy
5.1 Identifikace, návrh, správa a inovace procesů od všech zúčastněných stran	5.1 Návrh a správa procesů ke zvýšení hodnoty společnosti a zákazníků
5.2 Vývoj a poskytování služeb a produktů zaměřených na zákazníka	5.2 Dodávání produktů a služeb pro Všechny zúčastněné strany
5.3 Koordinace procesů v rámci instituce	5.3 Koordinace procesů v rámci instituce

Zdroj: Manuál pro model CAF 2020, (vlastní zpracování)

Příloha č. 2 Porovnání výsledkových kritérií Modelu CAF 2013 a 2020

Výsledkové kritéria	
CAF 2013	CAF2020
6. Zákazníci	6. Zákazníci
6.1 Měření vnímání	6.1 Měření vnímání
6.2 Měření výkonu	6.2 Měření výkonu
7. Zaměstnanci	7. Zaměstnanci
7.1 Měření vnímání	7.1 Měření vnímání
7.2 Měření výkonu	7.2 Měření výkonu
8. Společenská odpovědnost	8. Společenská odpovědnost
8.1 Měření vnímání	8.1 Měření vnímání
8.2 Měření výkonu	8.2 Měření výkonu
9. Klíčové výsledky	9. Klíčové výsledky
9.1 Výstupy a výsledky cílů	9.2 Výstupy a veřejná hodnota
9.2 Úroveň účinnosti	9.2 Úroveň účinnosti

Zdroj: Manuál pro model CAF 2020, (vlastní zpracování)

Příloha č. 3 Dotazník

Vážený respondente/ko,

Moje jméno je Jan Štindl, studuji druhý ročník magisterského studia na VŠB-TUO, Ekonomické fakultě, obor Veřejná ekonomika a správa. Žádám Vás o vyplnění krátkého dotazníku k dosažení stanoveného cíle zhodnocení kvality managementu hokejového klubu v mé diplomové práci. Dotazník je anonymní, na výběr je vždy pouze jedna odpověď. U možnosti „jiná“ je odpověď otevřená.

Děkuji předem za vaši ochotu.

Obecné otázky pro respondenta:

1. Jaké je vaše pohlaví?
 - muž; žena
2. Jaký je váš věk?
 - 15-24; 25-34; 35-44; 45-54; 55-64; 65 a více
3. Bydlíte v Opavě, nebo blízkém okolí?
 - ano; ne

Respondent a sport v Opavě:

4. Věnujete se sportu?
 - ano, profesionálně; ano, rekreačně; ne, pouze pasivně; ne, vůbec
5. Mělo by město Opava více podporovat sport a tělovýchovu mládeže?
 - ano; spíše ano; spíše ne; ne
6. Co vám ve městě či okolí ohledně sportu chybí?
 - vlastní odpověď
7. Který kolektivní opavský sport má podle vás nejpestřejší historii?
 - lední hokej; fotbal; basketbal; jiná..

Vztah respondenta k HK Opava s.r.o.:

8. Navštěvujete opavský zimní stadion?
 - ano; ne
9. Navštěvujete pravidelně zápasy A-týmu HK Opava?
 - ano; ne
10. Jaký je váš vztah k hokejovému klubu?
 - aktivní sportovec (hokejista/ka); rodinný příslušník aktivního sportovce; zaměstnanec klubu; fanoušek; hokejový rozhodčí; bývalý hokejista; jiná...
11. Co podle vás znamená kvalita sportovního klubu?
 - výchova a výsledky mládeže; výsledky A-týmu; zimní stadion (stav, zázemí); hodnota finančních nákladů
12. Sledoval(a) jste výsledky hokejového klubu v poslední sezoně?

- ano; ne
- 13. Co podle vás přiláká lidi na zimní stadion?
 - více hodin veřejného bruslení; rekonstrukce zimního stadionu; dobré výsledky A-týmu; kvalitní výchova mládeže
- 14. Je důležité, aby A-tým byl tvořen opavskými hráči?
 - ano; ne
- 15. Považujete rekonstrukci zimního stadionu města Opavy za důležitou?
 - ano; spíše ano; spíše ne; ne
- 16. Považujete výsledek A-týmu v sezóně 2019/20 za úspěšný?
 - ano, mimořádně; ano; ne; nezaznamenal/a jsem výsledek

Management HK Opava:

- 17. Je podle vás sportovní klub ve vlastnictví města správná volba?
 - ano; spíše ano; spíše ne; ne
- 18. Co pro vás znamená častá změna managementu sportovního klubu?
 - nekoncepční chování; cesta za úspěchem; otevřena odpověď
- 19. Jste spokojený/á s prací současného vedení HKO?
 - ano; spíše ano; spíše ne; ne
- 20. Je podle vás nutné, aby v managementu hokejového klubu pracovali lidi, kteří znají hokejové prostředí?
 - ano; spíše ano; spíše ne; ne